

Lyhytkurssien kehittäminen

Case Tampereen Aikuiskoulutuskeskus

Eija Järvilahti

Opinnäytetyö
Joulukuu 2017 Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Restonomi (YAMK) Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Järvilahti, Eija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 12.12.2017
	Sivumäärä 96	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Lyhytkurssien kehittäminen Case Tampereen Aikuiskoulutuskeskus		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Sanna Nieminen		
Toimeksiantaja(t) Tampereen Aikuiskoulutuskeskus		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ratkaisuja tulevaisuuden koulutustoiminnan haasteisiin. Haasteet kohdistuvat ammatillisen koulutuksen reformin myötä myös koulutuksen rahoitukseen ja ohjaukseen. Laki astuu voimaan 1.1.2018. Ratkaisuja kartoitettiin kilpailukyvyn, kannattavuuden ja työelämässä vaadittavan ammattitaidon osaamisen tarpeesta. Näkökulmana oli lyhytkurssit.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusotetta käyttäen kyselytutkimuksen ollessa menetelmänä. Tutkimusaineisto muutettiin kvantitatiiviseen muotoon tulkintojen tueksi. Työn teoreettinen viitekehys rakentui kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa tutkittiin palvelujen johtamista ja toisessa tulevaisuuden palvelualan työelämän osaamista. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä Webropol -ohjelmalla tehtynä, se lähetettiin valitulle asiantuntijajoukolle. Asiantuntijoiksi valittiin henkilöitä, joilla oli koulutuspalvelualan tietämyksen lisäksi kokemusta lyhytkurssien ohjaamisesta, toteuttamisesta, suunnittelemisesta tai johtamisesta.</p> <p>Tuloksista nousivat esille kilpailukyvyn parantamiseksi asiakaslähtöinen toiminta ja oman osaamisen esille tuominen. Kannattavan toiminnan tavoiksi nousivat verkkokauppa ja webinaarit. Tulevaisuuden lyhytkurssit ovat asiantuntijuutta täydentäviä sertifikaatteja. Keskiössä ovat asiakaspalvelun osaaminen johtajuuden kehittäminen ja turvallisuus.</p> <p>Johtopäätöksinä todettiin, että tulevaisuudessa työpaikoilla tarvitaan asiakas- ja vuorovaikutusosaamista, moniosaajuutta ja järjestelmä- ja pilvipalveluosaamista ja talous- ja kustannustietoisuutta. Yhdessä- ja asiakkaan kanssa tekeminen tulevat kuulumaan tulevaisuuden palvelukulttuuriin. Tulosten avulla koulutusalat voivat jatkaa kehittämistoimintaa, ja saada uusia ajatuksia ja yhteistyömuotoja yhdessä tekemiselle.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Tulevaisuuden osaaminen, lyhytkurssit, kilpailukyky		
Muut tiedot		

Author(s) Järvilahti, Eija	Type of publication Master's thesis	Date 12.12.2017
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 96	Permission for web publication: x
Title of publication Development of short courses Case Tampere Adult Education Center		
Degree programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Supervisor(s) Nieminen, Sanna		
Assigned by Tampere Adult Education Center		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to find solutions to the challenges of future education. The challenges caused by the reform of vocational education can be seen for example in financing of education and training. The Act will enter into force on 1 January 2018. The possible solutions arise from the need for competitiveness, profitability and the skills required in working life. The point of view was short courses.</p> <p>The research was carried out by using qualitative research data and a questionnaire as a method. The research material was transformed into a quantitative form to support interpretations. The theoretical framework of work was divided into two parts. In the first part, we examined the management of services and in the other the needed work life skills in the service sector. The survey was conducted as an electronic questionnaire with the help of the Webropol program and it was sent to the selected expert group. The experts were selected as persons who, in addition to the knowledge of education sector, also had experience in guiding, implementing, designing or managing short courses. The results highlighted the importance of customer-oriented operations and bringing out the expertise in order to improve competitiveness. E-commerce and webinars were seen to be a popular asset for profitable business. Future short courses are certifications that complement the expertise. In the core are customer service skills, leadership development and security. As a final conclusion it was stated that the future workplaces require various skills: customer service skills and interaction skills, diverse expertise and systems expertise, expertise in cloud services and awareness of economy and cost consciousness are required. Working in teams and with customers will be part of the future service culture. With the help of these results, the fields of education can continue their development activities and get new ideas and forms of collaboration for working together.</p>		
Keywords/tags (subjects)		
Future skills, short courses, competitiveness		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Lyhytkursseja tulevaisuuden tarpeeseen.....	4
1.1	Tampereen Aikuiskoulutuskeskus	5
2	Palvelujen johtaminen	9
2.1	Strategia liiketoimintajohtamisessa	13
2.2	Kilpailukykyinen liiketoiminta	16
2.3	Laatu	17
3	Palvelumuotoilu	22
3.1	Arvon luominen	24
3.2	Palvelumuotoilu prosessina	25
3.3	Lean osana palvelumuotoilua	29
4	Palvelualan työelämän vaatimukset.....	35
4.1	Ammattitaito ja osaamisen tarpeet	37
4.2	Tulevaisuuden palvelualan ammatti ja koulutus	43
4.3	Laajojen kokonaisuuksien moniosajisuus	46
4.4	Palvelualan asiakaskyselyt 2016 - 2017	48
5	Tutkimus	54
5.1	Tutkimuskohde ja näkökulman asemointi	55
5.2	Tutkimuksen prosessin vaiheet.....	56
5.2.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusaineisto	58
5.2.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	59
5.2.3	Tutkimuksen toteuttaminen ja luotettavuuden arviointi	62
5.2.4	Aineiston analysointimenetelmä.....	65
6	Tulokset	66
6.1	Johtaminen	67
6.1.1	Kilpailukykyyn lisääminen.....	67

	2
6.1.2 Kannattava toiminta	70
6.2 Osaaminen.....	72
6.2.1 Työelämän osaamisen tarve.....	72
6.2.2 Lyhytkurssitarjonta	73
7 Johtopäätökset	75
8 Pohdinta	81
8.1 Toteutuneet toimenpiteet	82
8.2 Jatkotoimenpiteet	84
Lähteet	88
Liitteet	92
Kuviot	
Kuvio 1. TAKK organisaatio.....	6
Kuvio 2. TAKK:n liikevaihdon jakauma vuonna 2016	7
Kuvio 3. TAKK:n opiskelijiden ikäjakauma vuonna 2016.....	7
Kuvio 4. Vuorovaikutuksessa syntyvä palvelu (Palvelutyö 2020 loppuraportti 2006, 10).....	11
Kuvio 5. Tulevaisuuden toimialojen lähentyminen (Wiskari 2009, 55)	13
Kuvio 6. Strateginen kokonaismalli (Tuomi & Sumkin 2012, 15)	15
Kuvio 7. Palvelun laadun ulottovuudet (Grönroos 2015, 103)	18
Kuvio 8. Koetun palvelun kokonaislaatu (Grönroos 2015, 105)	19
Kuvio 9. Empaattisen muotoilun prosessin vaiheet.....	25
Kuvio 10. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2013, 130-131. Mukailtu)	26
Kuvio 11. Hukan juurisyy (Torkkola 2015, 23. Mukailtu)	30
Kuvio 12. Palvelumuotoilu ja Lean –prosessi (Siltanen 2016).....	31
Kuvio 13. Osaamisen johtamisen kokonaismalli (Tuomi & Sumkin 2012, 22).....	33
Kuvio 14. Osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 27)	36
Kuvio 15.Osaamisen eri kerrostumien ja paletin kuvaus (Heinonen & Ruotsalainen & Kurki 2012, 68)	38

Kuvio 16. Tulevaisuuden osaamistarpeiden timantti (Heinonen & Ruotsalainen & Kurki 2012, 68)	38
Kuvio 17. Matkailu- ja ravitsemisalalan yritysasiakkaiden henkilöstömäärä	48
Kuvio 18. Esimiesten arvio henkilöstömäärän kehittymisestä kolmen vuoden aikana	49
Kuvio 19. Esimiesten arvio ammatillisista tutkinnoista osaamisen kannalta	49
Kuvio 20. Yritysten lyhytkoulutusten tarve	50
Kuvio 21. Yritysten osaamisen kokonaistarve lyhytkoulutuksissa	51
Kuvio 22. Yritysten henkilömäärän kehittyminen kolmen vuoden aikana	52
Kuvio 23. Puhdistus- ja kiinteistöpalvelualan työntekijöiden osaamisen lisäämisen tarve	52
Kuvio 24. Puhdistus- ja kiinteistöpalvelualan esimiesosaamisen lisäämisen tarve	53
Kuvio 25. Tutkimussuunnitelma	57
Kuvio 26. Laadullisen tutkimuksen viitekehys (Manka, M-L. & Mäenpää, M. 2010, 6. Mukaillen).....	60
Kuvio 27. Vastaajat asiantuntijaryhmittäin	66
Kuvio 28. Lyhytkurssin kilpailukyvyyn lisääminen	67
Kuvio 29. Tilastollinen vastaus kilpailukyvyyn lisäämiseen	68
Kuvio 30. Kannattavan toiminnan lisäämisen keinot.....	70
Kuvio 31. Tilastollinen vastaus visio kannattavuuden lisäämiseen.....	71
Kuvio 32. Tilastollinen vastaus tulevaisuuden osaamisen tarpeesta työpaikoilla	72
Kuvio 33. Tilastollinen vastaus tulevaisuuden lyhytkurssitarjottimen sisällöstä	74

Taulukot

Taulukko 1. TAKK:n Palvelut -toimialan yhteiset lyhytkurssit.....	8
Taulukko 2. TAKK:n Palvelut ja Tekniikka toimialojen yhteiset kurssit.....	8
Taulukko 3. PESTEK -analyysillä koottu skenaario koulutuksen haasteista	45
Taulukko 4. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymyksen asettaminen	58
Taulukko 5. Sihteeritoimintojen yhdistäminen.....	83
Taulukko 6. Tulevaisuuden lyhytkurssit TAKK asiantuntijan vastaukset	85
Taulukko 7. Kuvioiden 21, 23 ja 24 kooste osaamisen ja lyhytkurssien tarpeesta	85

1 Lyhytkursseja tulevaisuuden tarpeeseen

Tämä opinnäytetyö käsittelee Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksessa (TAKK) järjestettävien lyhytkurssien kehittämistä kilpailukykyisemmiksi ja tulevaisuuden työelämän tarpeita vastaaviksi. Opinnäytetyö on case, jossa tarkastellaan TAKK:n sisäisiä ja kaupallisia lyhytkursseja tulevaisuuden työelämän tarpeen ja kilpailukyyn parantamisen ja kehittämisen näkökulmasta.

Tämän työn ensimmäisessä teoriaosassa käsitellään palvelujen johtamista kilpailukykyisen strategian näkökulmasta. Toisessa teoriaosassa käsitellään asiakasymmärrystä palvelumuotoilun ja Lean:n keinoin toteutettavana. Kolmas teoriaosa käsittelee tulevaisuuden palvelualan työelämän vaatimuksia. TAKK Palvelualat ja yrityspalvelut tekivät asiakaskyselyt vuosina 2016 – 2017, jossa selvitettiin palvelualan tulevaisuuden työelämän tarpeita. Näkökulmana oli työelämän osaaminen.

Tämä opinnäytetyön pohjana on TAKK:n vuoden 2017 aikainen toimintasuunnitelma ja sen tulokortin osaan 3-4 (Liite 1.), joka ohjaa jakamaan hyviä käytäntöjä benchmarkaten toisilta koulutusaloilta ja luoden uutta. Koulutusaloilla on järjestetty vapaaehtoista Lean -koulutusta, jonka tarkoituksena on ollut oppia tekemään yhdessä. Tässä tutkimuksessa ei suoranaisesti käsitellä keskeneräistä Lean -koulutusta, vaan se on enemmänkin kyselytutkimuksessa herättelijänä.

Tulevaisuuden koulutussaralla koetaan suuria muutoksia 1.1.2018 voimaan tulevan ammatillisen koulutuksen reformin myötä.

Uusi ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö vahvistaa suomalaista ammattiosaamista. Jatkossa ammatillisen koulutuksen tärkein tehtävä on tuottaa yksilöllistä osaamista opiskelijoiden ja työelämän tarpeiden mukaan. (OKM. 2017.)

Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää kyselytutkimuksen avulla, mitä lyhytkursseja TAKK:ssa on tulevaisuuden tarjonnassa? Millaisin vaihtoehtoisin menetelmin niistä saadaan kilpailukyisiä ja työelämän tarpeita vastaavia. Tutkimustuloksia voidaan hydyntää koulutuspäälliköiden ja suunnittelijoiden kehittämistyön jatkamisessa. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää ratkaisuja vastaten kysymyksiin:

- Miten lyhytkurssien kilpailukykyä ja kannattavuutta voidaan parantaa?
- Millaista osaamista tulevaisuuden palvelualalla tarvitaan?

1.1 Tampereen Aikuiskoulutuskeskus

Tampereen Aikuiskoulutuskeskus on yksityinen säätiöpohjainen oppilaitos, joka on perustettu 12.5.1962, jolloin oppilaitoksen nimenä oli Tampereen Työkeskussäätiö.

Opetuksen pääperiaatteena on ollut alusta asti asiakas- ja työelämälähtöisyys.

Tampereen aikuiskoulutuskeskuksen hallitukseen kuuluva edustus on koottu vuosille 2017-2018 kolmella kauppakamarin nimeämällä edustajalla, kolmella Tampereen kaupungin hallituksen nimeämällä edustajalla ja kahdella työmarkkinajärjestöjen nimeämällä edustajalla. Toiminnanjohtajana toimii rehtori Teppo Tapani.

Tammikuussa 2017 Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksessa oli kokonaishenkilökunnan määrä 247 henkilöä.

Tutkimuskohteena ovat Palvelut toimialaan kuuluvat koulutusalat, joita ovat Palvelulala, Liiketalous, Yrittäjyys ja Hyvinvointi. Näitä koulutusaloja johtavat neljä koulutuspäällikköä toimialajohtajan alaisuudessa. Toinen tutkimuksen kohteena oleva taho on Tekniikan toimialaa. Palvelut- ja Tekniika -toimialalla ovat osin samoja lyhytkursseja. Tekniikan alalla toimialajohtajan alaisuudessa toimii viisi koulutuspäällikköä. Tekniikan alan koulutusalat ovat Konetekniikka, Auto ja logistiikka, Sähkö- ja talotekniikka, Rakentaminen ja Kotomoto -koulutus. (Kuvio 1.)

Kummankin toimialan kiinteässä yhteydessä toimii Yrityspalvelut -yksikkö.

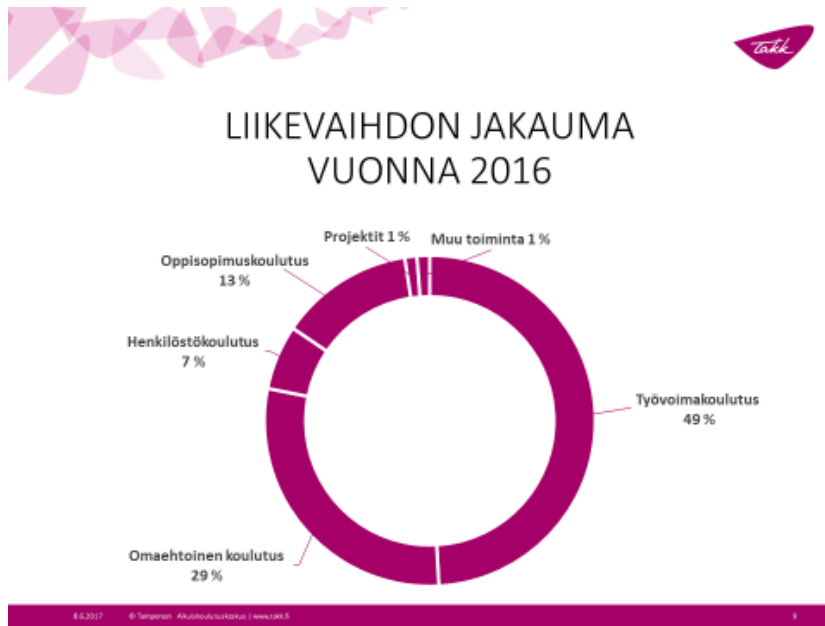
Yrityspalvelutyksikköä johtaa yrityspalvelujohtaja, jonka kaksi yrityspalvelupäällikköä tekevät tiivistä yhteistyötä koulutuspäälliköiden kanssa suunnitellen, markkinoiden ja tarjoten yrityksille lyhytkursseja. (Kuvio 1.)



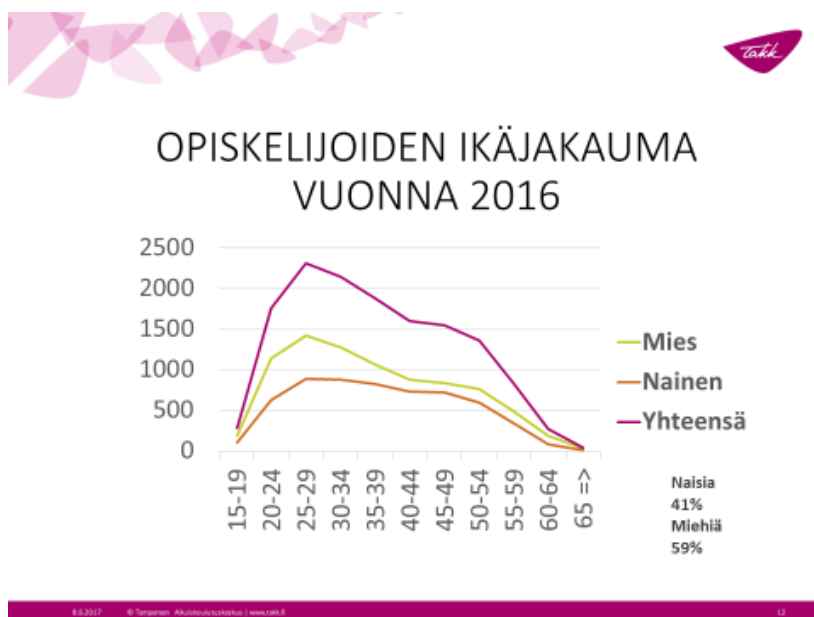
Kuvio 1. TAKK organisaatio

vuonna 2016 TAKK:n liikevaihto oli 24,7 miljoonaa euroa. Vuonna 2016 lyhytkurssien osuus oli 7% TAKK:n kokonaisliikevaihdosta (Kuvio 2). TAKK:ssa opiskelee päivittäin noin 4000 opiskelijaa. Vuonna 2017 tutkintovalikoimaan kuuluu 118 tutkintoa. Kaikkiaan vuonna 2016 opiskelijoita oli yli 14000. He käyttivät 453026 opiskeijatyöpäivää. Suoritettuja kokotutkintoja oli 1398 ja yksittäisiä tutkinnon osia yhteensä 7530.

Tutkimuskohteena olevat lyhytkurssit sisältyvät joihinkin TAKK:n tarjolla oleviin kokotutkintoihin tai tutkinnon osiin niin sanottuina pakollisina suoritettavina sertifikaatteina. Tutkimuskohteena oleviin ja tarjottaviin lyhytkursseihin osallistuu sekä tutkinto-opiskelijoita että ulkopuolelta netti-ilmoittautumisella pätevyyksiä hakevia. Lyhytkurssit ovat kursseja, joiden kesto on yhdestä tunnista kahteen päivää. Suurin osa TAKK:ssa olevista opiskelijosta ovat 25 ja 35 vuoden ikävuoden välillä. (Kuvio 3.)



Kuvio 2. TAKK:n liikevaihdon jakauma vuonna 2016



Kuvio 3. TAKK:n opiskelijoiden ikäjakauma vuonna 2016

TAKK:n arvot ovat olla luotettava kumppani ja rohkea edelläkävijä. TAKK:n visio on: TAKK on edelläkävijä ja vaikuttavin ammatillisen osaamisen kehittäjä alueellaan. TAKK:n missiona eli toiminta-ajatuksena on, että TAKK edistää kestäväällä tavalla työ- ja elinkeinoelämän menestymistä koulutus- ja kehittämispalveluilla.

TAKK:lle myönnettiin ammatillisen koulutuksen laatupalkinto 1.11.2016 pidetyssä Opetus- ja kulttuuriministeriön ja AMKE ry:n seminaarissa Jyväskylässä. Laatupalkinto myönnettiin tunnustuksena koko koulutuksen järjestäjän toiminnan, sen jatkuvan kehittämisen ja tulosten laadusta sekä esimerkillisestä työstä ammatillisen koulutuksen kehittämisessä laatupalkintokilpailun vuosittaisessa erityisteemassa. Vuoden 2016 kilpailun teema oli asiakaslähtöisyys ja osaamisperusteisuus. Opetus- ja kulttuuriministeriö perusteli tämän vuotista kilpailuteemaa sillä, että se korostuu myös ammatillisen koulutuksen reformin tavoitteissa.

Toimialoilla järjestettävät lyhytkurssit

TAKK:n Palvelut toimialan lyhytkurssit ovat kestoltaan yhden tunnin mittaisesta pelkästä testistä kuudentoista tunnin koulutukseen ja testiin (Taulukko 1.).

Jokaviikkoisia kurseja on tarjolla sekä tutkinto-opiskelijolle että ulkosmyyntiin. Kursseille voi ilmoittautua netin kautta www.takk.fi. Koulutuksia tarjotaan myös erillisinä yritysryhmille järjestettävänä. Palvelut -toimialan lyhytkurssitarjonta on:

Taulukko 1. TAKK:n Palvelut -toimialan yhteiset lyhytkurssit

HYGIENIA OSAAMIS TESTI	ANNISKELU PASSI TESTI	IKÄRAJA PASSI (PTY)	PALVE- LUJA KOTIIN PASSI	HÄTÄ ENSIAPU ENSIAPU1	SOSTER turvakortti	TULI TYÖ KORTTI	TYÖ TURVALLI- SUUS KORTTI
Palvelualan omat kurssit INSTA 800 Laatukoulutus UUSIN Matkailualan turvallisuuspassi							

Tekniikka -toimialan ja Palvelut -toimialan yhteinen lyhytkurssitarjonta koostuu kolmesta päätuotteesta, joita on jokaviikko sekä tutkinto-opiskelijoille että www.takk.fi sivujen kautta ulkopuolisessa myynnissä. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. TAKK:n Palvelut ja Tekniikka toimialojen yhteiset kurssit

HÄTÄENSIAPU ENSIAPU 1	TULITYÖKORTTI	TYÖTURVALLISUUSKORTTI
--------------------------	---------------	-----------------------

2 Palvelujen johtaminen

Palvelulle on etsitty runsaasti erilaisia määritelmiä vuosien 1960 - 1980 välillä.

Lopulta määritelmäksi muodostui: *“Palvelu on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen”*. Lopullisesta määritelmästä ei ole päästy yksimielisyyteen, mutta 1990 on päädytty seuraavaan määritelmään: *“Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palvelutarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa”*.

Palveluun liittyy aina jonkin asteista vuorovaikutusta, vaikka osapuolet eivät sitä aina itse tunnista niiden konkreettisuuden ja aineettomuuden vuoksi. (Grönroos 2015, 77-78.)

Alan kirjallisuudessa mainitaan usein, että palvelun aineettomuus on palvelun tärkein piirre. Vaikka palvelu on aineetonta eikä sitä voi varastoida, niin asiakkaita on hyvä yrittää pitää “varastossa”. Absrtraktina asiana asiakkaat kuvailevat palvelua sanoin “kokemus”, “tunne”, “turvallisuus” tai “luottamus”. Tähän pohjautuen voidaankin miettiä, miten määritellään ja mitatetaan asiakkaan turvallisuuden tai luottamuksen tunteen määrän arvo palvelussa. Tästä syystä palvelua voi konkretisoida fyysisillä keinoilla, antamalla asiakkaalle esimerkiksi muovikortin. (Grönroos 2015, 80-81.)

Christian Grönroosin (2015, 79) mukaan palvelulla on kolme yleisluonnollista peruspiirrettä: 1) Prosessi, jossa palvelu muodostaa toiminnon tai joukon toimintoja. 2) Palveluja tuotetaan tai kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti. 3) Palvelussa asiakas osallistuu jossain määrin sen tuotantoprosessiin kanssatuottajana. Prosessissa on joukko yrityksen resursseja vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, jolloin myös asiakkaiden toimintoihin ja prosesseihin syntyy arvoa. Palvelulogiikaksi kutsutaan vuorovaikutteista toimintaa, jolla edistetään prosesseja ja tuetaan asiakkaan arvon tuottamista heidän päivittäisissä toiminnoissa ja prosesseissaan. (Grönroos 2015, 82.)

Organisaatioiden toiminnan lähtökohtana voidaan pitää jonkin hyödyn eli lisäarvon tuottamista ulkopuoliselle taholle. Ulkopuolelta asetetun hyödyn tuottamisen haasteessa on organisaation sisällä kyttävä antamaan vastaukset kysymyksiin: *“Mitä hyötyä me tuotamme?”* ja *“Kuka on asiakkaamme ja miksi hän asioi juuri meidän kanssamme?”* (Lindroos & Lohivesi 2006, 17.) Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja, vaan he etsivät ratkaisuja, joilla he lisäävät omia arvonluontiprosessejaan. Johtamisen näkökulmasta tällä tarkoitetaan sitä, että palvelulla tai tuotteella tuetaan asiakkaiden toimintoja ja prosesseja. Palvelujohtamisella tarkoitetaan johtamista, jonka keskeisenä vaatimuksena on strateginen ymmärrys kokonaisvaltaisesta palvelutarjonnasta. (Grönroos 2015, 25-29.) Ketteryys on tämän ajan trendikäsite. Mitä paremmin kehitteillä olevan tuotteen, palvelun tai toimintamallin tavoitetilän maali on määritelty, sitä helpompaa on näiden rajojen sisällä muuttaa suunnitelmia ja konsepteja. (Länsisalmi 2013, 87.)

Yksi organisaatioiden haasteista ovat ydintoimintojen ja strategian yhdistäminen ja linkittäminen toisiinsa. Tämä haaste kiteytyy yrityksen johdon ja operatiivisen toiminnan edustajien välille, koska strategioita on ollut yleensä suunnittelemassa vain pieni johtoryhmästä koottu väki. Jokaisen organisaatiossa työskentelevän henkilön tulee kuitenkin ymmärtää oma vastuunsa, roolinsa ja siitä seuraava mahdollisuus strategian toimeenpanijana. (Niemelä & Pirker & Westerlund 2008, 11- 12.) Perinteisen strategisen johtamisen näkökulmasta organisaation johdolla on vastuu varmistaa, että jokainen on tietoinen yrityksen strategiasta. Johto ei voi asettaa itseään strategian ulkopuolelle, vaikka se edustaa heidän näkökulmaansa organisaation strategiasta. (Juuti 2010, 204.) Yritys, joka pitää itseään palveluyrityksenä on omaksunut tämän palvelunäkökulman. Palvelunäkökulman valinneen yrityksen strategisen näkökulman lähestymistavan tunnuspiirteitä ovat, että asiakkaan arvonluontiprosessien tueksi tarvitaan laajennettua tarjoomaa kilpailijoista erottumiseksi. (Grönroos 2015, 25-29.)

Kun yrityksen kaikkia osa-alueita johdetaan asiakaslähtöisesti ja asiakaskeskeisesti, puhutaan markkinalähtöisestä johtamisesta. Asiakaskeskeisessä johtamisessa johtamisella korostetaan tarvetta juurruttaa asiakkaiden tarpeiden, arvojärjestelmien ja sisäisten prosessien ymmärrys koko organisaatioon. (Grönroos 2015, 40.)

Puhuttaessa palvelujen johtamisen malleista käsitteinä, käsitteet perustuvat siihen, että asiakas on mukana tai läsnä ainakin jossain määrin palveluprosessissa palvelua tuotettaessa tai toimittaessa. Palvelujen johtaminen on noussut kiinnostuksen kohteeksi. He haluavat osallistua ja olla entistä enemmän mukana esimerkiksi suunnittelemassa tuotetta, ja olla mukana prosessissa ja tietojen jakamisessa (Kuvio 4). (Grönroos 2015, 79.) Uuden palvelun tai tuotteen kehittämisessä ihmisymmärrys on usein liian vähälle jäävä näkökulma. Nykypäivänä yritykset keräävät ihmis- ja asiakasymmärryksen tietoa hyvin erilaisin menetelmin. Empatiaa eli myötäelämisen kykyä voidaan harjoittaa esimerkiksi asettumalla itse asiakaskohderyhmän asemaan. Asiakkaan kanssa yhteistoimintamallilla kehitetyt tuotteet ja palvelut auttavat ymmärtämään ihmisten arkea, ja millaisia haasteita se pitää sisällään. Empaattisella asiakkaiden kuulemisella saavutamme ymmärryksen omien tuotteiden ja palvelujen rooleista, sekä ymmärryksemme mahdollisuuksistamme asiakkaan näkökulmasta laajenee merkittävästi. (Länsisalmi 2013, 28- 32.)

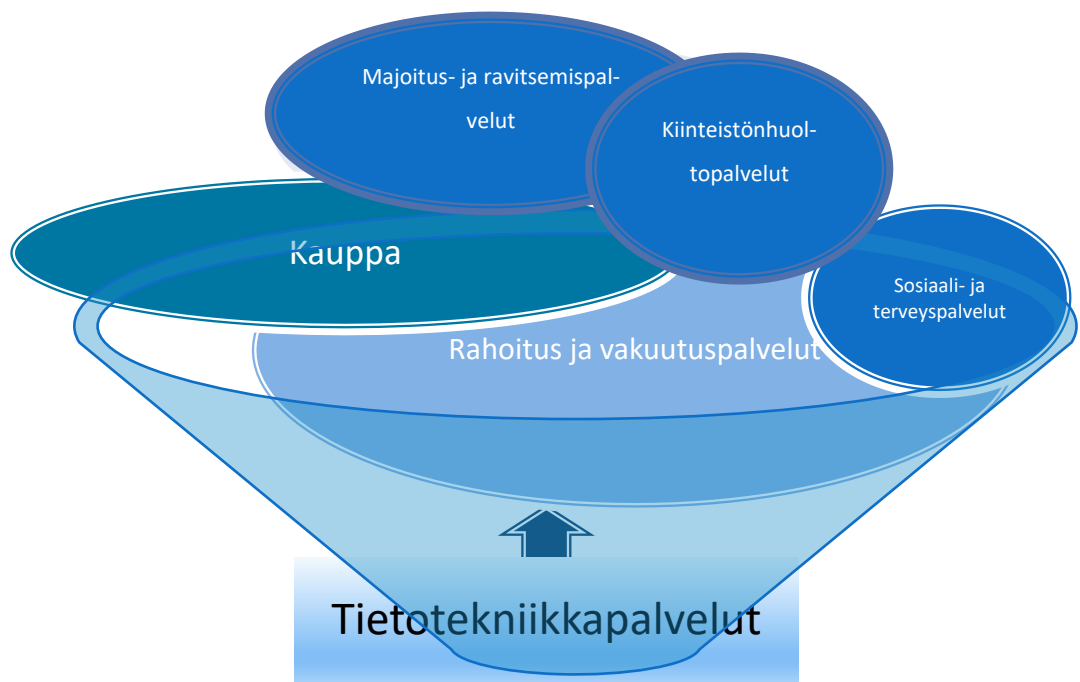


Kuvio 4. Vuorovaikutuksessa syntyvä palvelu (Palvelutyö 2020 loppuraportti 2006, 10)

Asiantuntijoiden mukaan (Palvelut 2020 loppuraportti 2006, 8) tulevaisuuden palvelualojen toiminta ympäristö tulee muuttumaan vuonna 2020. Palvelut tulevat siirtymään ihmisten, yritysten ja tavaroiden tavoin valtiorajojen yli. Muutokset tulevat olemaan toimintapojen, tuotteiden, tavarantoimittajasuhteiden ja hankintakanavien suhteen muuttumassa yhä kansainvälisemmiksi. Kilpailu tulee kiristymään, ja yritysten pitkän aikavälin strateginen suunnittelu on entistä tärkeämpää. Kansainvälinen benchmarking lisää yritysten paineita kustannusleikkauksiin ja tehokkuusvaatimuksiin. Globalisaatiokehitys vaikuttaa myös palveluntuottajiin, niiden toimintatapoihin ja asiakkaisiin.

Kansainvälinen kanssakäynti tulee muuttamaan palveluja ja tuotevalikoimia. Tulevaisuuden asiakkaat ovat vaativia. Markkinoille tulee ja luodaan uusia ja innovatiivisia palveluratkaisuja esimerkiksi kehittämällä palveluja ja palvelukonsepteja. Verkostoitumalla voidaan vastata muuttuneisiin asiakas- ja markkinatarpeisiin. Vuonna 2020 verkostoitumisessa korostetaan palveluntuottajalähtöisyyden sijaan asiakaslähtöisyyttä. Asiakkaalle palvelutoiminta näkyy ”yhden luukun” -periaatteena kokonaisuuden laajuudesta riippumatta. (Palvelut 2020 loppuraportti 2006, 9-10.)

Toimialojen lähentymisen ja lisääntyvän verkostoitumisen uskotaan muuttavan palvelualoja merkittävästi. Tämän päivän palveluyritykset toimivat usein eri alojen rajapinnassa. Tulevaisuudessa eri alojen rinnakkaiskehitys korostuu entisestään, jolloin toimialojen rajat hämärtyvät (Kuvio 5). Tulevaisuuden palvelusektori voidaan jakaa julkisten ja yksityisten palvelujen lisäksi toimialoittain: Tietotekniikkapalvelut, Kauppa, kiinteistöpalvelut, Majoitus- ja ravitsemuspalvelut, Rahoitus- ja vakuutusala, Sosiaalipalvelut ja Terveyspalvelut. (Wiskari 2009. 57.) Vuoteen 2020 mennessä lähes kaikki palvelualat lähentyvät toisiaan jollain tapaa. Joillakin aloilla lähentyminen on toisia voimakkaampaa. Monialaista yhteistyötä tehdään, koska monipuolisille ja kokonaisvaltaisille palveluille on suurta kysyntää. Rajapinnat nähdään hedelmällisiksi myös uusien innovaatioiden kannalta. (Palvelut 2020 loppuraportti 2006, 11.)



Kuvio 5. Tulevaisuuden toimialojen lähentyminen (Wiskari 2009, 55)

Tulevaisuuden palvelujen liiketoimintaosaaminen on johtotehtävissä kriittistä osaamista. Tärkeimpiä tulevaisuuden osaamisen alueita ovat strategiaosaaminen, markkinatuntemus sekä toimialan ansaintalogiikan ymmärtäminen. Tulevaisuuden palvelualalla painottuvat myynti- ja liiketoimintaosaamiseen. Palvelujen johtamiseen kuuluu myös yrityksen asiakaspalvelun myymisen osaaminen. (Palvelut 2020 loppuraportti 2006, 32.)

2.1 Strategia liiketoimintajohtamisessa

Organisaation strategia kuvaa organisaation tapoja tuottaa arvoa osakkeenomistajille, asiakkaille ja kansalaisille (Kaplan & Norton. 2004, 27). Mika Kamenskyn (2001, 17) mukaan strategiaa voidaan kuvata kahdella eri määritelmällä. Ensimmäinen määritelmä on, että ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”. Käsitteen avaamiseksi voidaan ottaa myös toinen määritelmä, joka on ”Strategian avulla yritys hallitsee ympäristö-

ään”. Ympäristön hallintaa voidaan jakaa kolmelle tasolle: 1) Yritys sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. 2) Yritys muokkaa ympäristöä ja vaikuttaa ympäristöönsä. 3) Yritys valitsee oman toimintaympäristönsä.

Strategialla suunnataan toimintaa tulevaisuuteen, jolla luodaan perustaa yhteiseen kehittämiseen. Strategiaa mitataan arjen toiminnoissa jatkuvasti, miten se ohjaa työn tekemistä päivittäisten valintojen tekemisessä. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.) Strategisen johtamisen keskeisempiä haasteita on saada vietyä laadittu strategia loppuun. (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 90 - 94.) Strategian pohjana on toimintamalli, jolla visio toteutetaan. Strategia vastaa kysymyksiin: Kenelle? Miten? Mitä? Miksi? (Kuvio 6.) (Tuomi & Sumkin 2012, 14-15.)

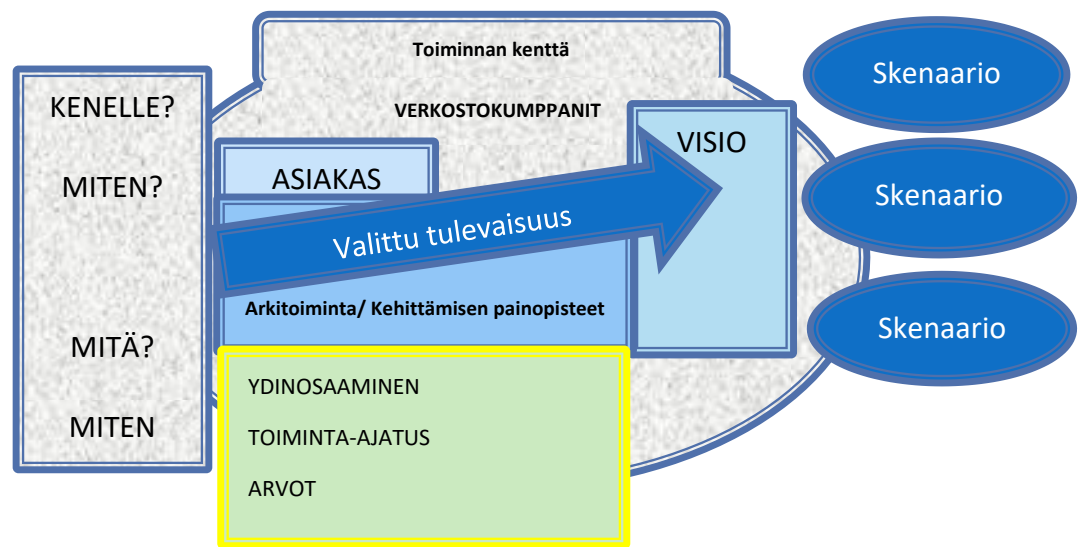
Hyvä visio auttaa strategista suunnittelua lisäämällä ymmärrystä tärkeistä ympäristömuutoksista ja niiden suunnasta. Lisäksi se auttaa selkeyttämään vision ja strategisten tavoitteiden suhdetta panemalla asioita tärkeysjärjestykseen, ja ohjaamalla toimenpiteiden ajoittamista oikein. (Kamensky 2001. 55.)

Vision laadinnassa tulee miettiä seuraavia asioita: Visioin tulee olla vahva ja suuntaa antava. Sen tulee olla innostava, jotta sen voi jakaa muiden kanssa. Kehittämisen näkökulmasta vision on oltava haastava. Parhaimmillaan visio on tarina tulevaisuudesta. Visio on hyvä silloin, kun se on tekijöidensä näköinen, asiakkaille merkittävä ja kumppaneille kumppanuutta syventävä. (Tuomi & Sumkin 2010, 48-49.)

Missio vastaa kysymykseen: Mitä ja keitä varten me olemme olemassa? Organisaatiot ovat olemassa asiakkaitaan varten. Kaiken toiminnan lähtökohtana voidaan pitää jonkin hyödyn eli lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Koko ajan muuttuvassa ajassa organisaatioiden tulee kysyä itseltään ”Mitä hyötyä me tuotamme?” ja ”Kuka on asiakkaamme ja miksi hän asioi juuri meidän kanssamme?” (Lindroos & Lohivesi 2006, 17.)

Arvo kuvaa yrityksen toimintaa ohjaavaa periaatteita. Arvot ohjaavat myös ihmisten tapaa ja tapoja toimia. Arvoilla on merkitystä juuri meidän organisaatiollemme, ja se vastaa kysymykseen: Miksi teemme tätä työtä?” Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen, miksi olemme olemassa? (Tuomi & Sumkin 2010, 50-51.) Hyvälle toiminta-ajatukselle tulisi antaa kaksi perusvaatimusta. Ensimmäinen perusvaatimus on se, että se on kantava ajatus ja se pystyy ohjaamaan toimintaa. Toinen perusvaatimus

on, että toiminta-ajatus on kaikkein pysyvin elementti yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa. (Kamensky 2001. 44.)



Kuvio 6. Strateginen kokonaismalli (Tuomi & Sumkin 2012, 15)

Vastuullisen ja asiakaslähtöisen yrityksen peruskivenä on valmistautuminen yllättäviin tilanteisiin. Yritys voi valmistautua ja harjoitella ennakoiden näihin skenaarioiden avulla. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 145.)

Skenaariolla tarkoitetaan:

*Ajallisesti peräkkäisten, loogisesti etenevien ja perusteltavissa olevien, mahdollisten tulevaisuudenkuvien sarja; tulevaisuudenkuvien avulla, esitetty kertomus, joka voidaan ymmärtää tavoitteen saavuttamisen ehtojen tulevaisuuden toiminnalliseksi käsikirjoitukseksi. Skenaario sisältää kuvauksen toimijoista, toiminnoista sekä kuvauksen päätöksen-
teon ja seurausten tapahtumaketjusta. Tämä tapahtumaketju johtaa nykyhetkestä skenaariolle valittuun päättävään tulevaisuuskuvaan, joka voi olla ydinvisio, strateginen päämäärä tai opportunistinen tavoite. (OPH:n suomenkielinen sanasto 2017.)*

2.2 Kilpailukykyinen liiketoiminta

Strategian tehtävänä on erottautua kilpailijoista. Toimivalla strategisella johtamisella voidaan varmistaa kilpailukykyä. Yritysten ei ole hyvä jäädä sopeutujien rooliin. Heidän pitää muokata itse jatkuvasti aktiivisesti toimintaympäristöään, vaikuttaa asiakkaiden tarpeisiin ja muuttaa kilpailijoiden toimintaa. Strategian päähuomio on tulevaisuudessa. Siihen näkökulmaan voidaan liittää kilpailukyvyn osalta kysymys: ”Miten varmistamme, että yritys menestyy ja tekee tulosta huomenna?” Miten -kysymyksellä vastataan operatiiviseen johtamiseen. Miten kysymykseen on vastaus tullut Peter Druckerin klassisessa mietelauseessa: ”Liiketoiminnassa menestyminen edellyttää kahta asiaa 1) Ensinnäkin on tehtävä oikeita asioita. 2) Toiseksi on tehtävä asiat oikein. (Kamensky 2001, 17-23.) Strategian päivittäinen ymmärrys vaatii kokonaisuuden ymmärtämistä liitettynä päivittäisiin toimenpiteisiin (Niemelä & Pirker & Westerlund 2008, 123). Strategian päivittäinen ymmärrys vaatii kokonaisuuden ymmärtämistä liitettynä päivittäisiin toimenpiteisiin (Niemelä & Pirker & Westerlund 2008, 123.)

Strategian ydinkysymyksen varmistaminen on, kuinka saavutetaan, ylläpidetään tai vahvistetaan kilpailuetua. Yrityksen perusarvoja ei tulisi sotkea kilpailuedun asetteluun, sillä ei haeta välittömiä kilpailuetuja. Hyvä visio auttaa strategioiden toteuttamisesta edistämällä johtajien ja henkilöstön sitoutumista strategioiden toteuttamiseen. Visio antaa voimaa strategioiden toteuttamiseen ja vakuuttaa sidosryhmiä. Hyvän visioin ansiosta pystytään keskittämään huomio kaikkein olennaisimpaan. Visio tuo esiin yrityksen keskeisimmän kilpailukeinon tiettyyn osaamiseen, palvelun tai jakelun hallintaan. (Kamensky 2001, 40-59.)

Kilpailuedun säilyttämisen perusedellytyksenä on jatkuva tuote-, palvelu- ja prosessikehitys. Jos yritys ei pysty kilpailemaan uusilla innovaatioilla voivat kilpailijat tuottaa saman palvelun ja tuotteet kopioimalla, ja tällöin kilpailun valtiksi jää hinta. Onnistuneet innovaatiot takaavat näin ollen yrityksille uusia asiakkaita, vahvistavat nykyisiä asiakkuuksia ja lisäävät voittoja. (Kaplan & Norton. 2004, 149.) Yritysten kilpaillessa keskenään asiakkaista ja palvelujen tuottamisesta samalla tuotevalikoimalla ja konseptilla kutsutaan täydellisen kilpailun hypoteesiksi (Kallio & Korhonen 2012, 160.)

Kilpailun keskellä ei pidä jättää taka-alalle laatuajattelua. Uusi OKM:n (Opetus- ja kulttuuriministeriö) rahoitusmalli kannustaa parantamaan koulutuksen vaikuttavuutta ja laatua. Rahoitusmalli kannustaa sekä vähentämään koulutuksen keskeyttämistä että tunnustamaan tehokkaasti aiemmin hankittua osaamista. Vaikka koulutuksen järjestäjien vapaus koulutuksen järjestämiseen kasvaa uusien järjestämislupien myötä, niin rahoituksen uudistamisella vastataan koulutustakuun toteutumisen ja keskeyttämisten vähentämiseen. (OKM. 2017.)

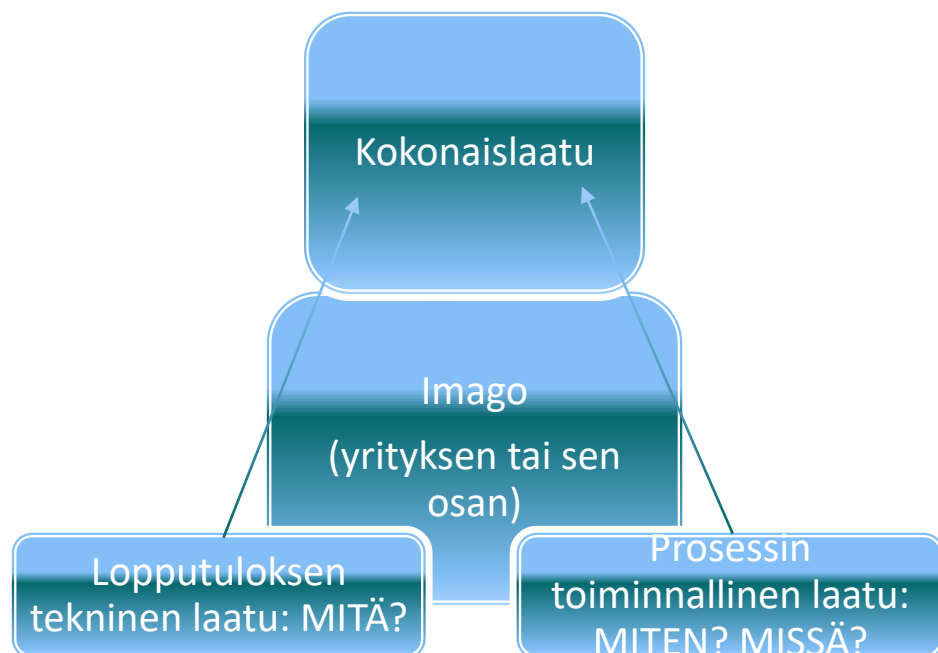
2.3 Laatu

Laatuun suhtaudutaan yleisesti myönteisesti. Jokainen meistä ymmärtää laadun subjektiivisesti ja kokonaisvaltaisesti. Laadulla voidaan kuvata sitä, mikä on kohteelle ominaista, ja erityisesti sellaista, mikä koetaan hyvänä. Yhdistettynä laatuun johonkin asiaan, niin sillä halutaan tuoda asian myönteisiä piirteitä esille. Laatua voidaankin kuvata hyvän onnistumisen käsitteenä. (Anttila & Jussila 2016.)

Nyky-yhteiskunnassa vuorovaikutustoiminnot ovat kehittyneet hyvin monimutkaisiksi. Laatu -käsitettä arvioidaan kolmesta näkökulmasta: Ihmisyksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmista, jotka ovat luonteeltaan hyvin erilaisia. Näiden väliin liittyvät monipuoliset vaikutteet ja tuotteet, jotka ovat yhdistelmiä erilaisista tavara- tuotteista ja palvelutuotteista. Niiden tuottaminen, toimittaminen ja käyttö voivat olla hyvin tietopitoisia. (Anttila & Jussila Mitä laatu on? Artikkel. Viitattu 14.10.2017.)

Sopiva palvelun laatutason määritelmä on, että asiakkaan pitää saada hieman enemmän kuin hän odottaa. Hyväksyttävä laatu on laatua, joka täyttää odotukset, muttei ylitä niitä. Hyväksyttävä laatu tyydyttää asiakasta, mutta ei saa häntä välttämättä pitämään yllä suhdettaan jatkossa palveluntarjoajaan. Hyvä laatu, joka ylittää asiakkaan odotukset, herättää asiakkaassa suuremman kiinnostuksen jatkaa suhdetta palveluntarjoajan kanssa. Asiakas kertoo mielellään hyvästä laadusta eteenpäin. (Grönroos 2015, 142.) Asiakas kulkee omaa matkaansa kuljettajan paikalla. Yrityksen tehtävänä on pyrkiä ansaitsemaan paikkansa hänen oppaanaan ja auttaa häntä tekemään matkasta paremman, helpomman, miellyttävämmän tai edullisemman. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 37.)

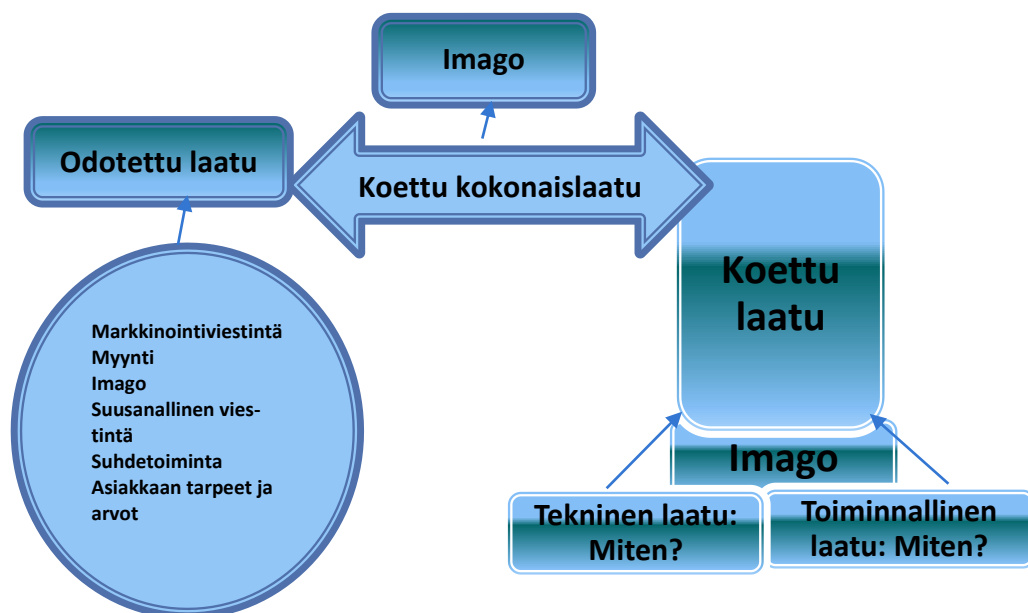
Palvelun laatua on asiakkaan tilanteen mukaisesti toimiminen. Palvelussa tulisi toimia vaihtelevasti ja luovasti. Siihen pystyy ihminen ja ihmisellä on kilpailukykyä. (Pitkänen, R. 2006, 7.) Kokonaislaadun asiakasnäkökulmasta on tärkeää, mitä asiakkaat saavat kokea vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa heidän arvioidessaan palvelun laatua. Yritykset olettavat usein, että tämä vastaa toimitetun palvelun kokonaislaatua. Kuitenkin tämä on vain yksi osa palvelutuotantoprosessin laadun ulottuvuudessa, jota kutsutaan asiakkaalle jääväksi lopputuloksen tekniseksi laaduksi. Laadun toinen ulottuvuus on se, miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee sen samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tätä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi (Kuvio 7). Rustin ja Oliverin mukaan palvelutapaamisen fyysinen ympäristö tulisi lisätä palvelutapahtuman kolmanneksi ulottuvuudeksi. Silloin Mitä ja Miten -ulottuvuuksien rinnalle lisättäisiin Missä -ulottuvuus. (Grönroos 2015, 101-103.)



Kuvio 7. Palvelun laadun ulottovuudet (Grönroos 2015, 103)

Myönteinen imago parantaa kokemuksia ja huono voi pilata sen. Palvelutuotteen kehittämisen näkökulmasta on imagon ja viestinnän johtamisella prosessissa olennainen osa. Palvelun aineettomuuden luonteen vuoksi markkinointiviestinnän toimenpiteillä ei ole vain viestinnällistä vaikutusta asiakkaan odotuksiin; sillä on vaikutusta myös kokemuksiin. (Grönroos 2015, 231.)

Yrityksen laadulla haetun kilpailuedun sanotaan riippuvan sen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen laadusta ja arvosta. Laadulla voidaan luoda palveluyhteyksien kilpailukykyä. Yrityksen täytyy itse määritellä kumpi laadun ulottuvuuksista (miten vai mitä) on erinomaisen laadun tärkein osa. Vain tällä tavoin yritys mahdollistaa kilpailuaseman lujittamisen. Vaikka yrityksen tekninen laatu olisikin hyvä, niin asiakkaat eivät välttämättä pidä palvelua laadukkaana. Myös toiminnallisen laadun tulee olla hyvä, jos asiakkaiden halutaan pitävän koko palvelua laadukkaana. Jos kilpailevilla yrityksillä on saman tasoinen lopputulos ja tekninen laatu, niin ratkaiseva ero syntyy toiminnallisesta laadusta. Silloin yritysten on aloitettava kilpailemaan palveluprosesseillaan ja niiden toiminnallisella laadulla. Laatu on hyvä, kun asiakkaan kokema laatu vastaa odotuksia eli odotettua laatua. (kuvio 8). (Grönroos 2015, 104-105.)



Kuvio 8. Koetun palvelun kokonaislaatu (Grönroos 2015, 105)

Grönroosin (2015, 141) mukaan palvelujen laadun kehittäminen ei toteudu, jos yrityksen johto ei tue ohjelmaa, vaan pitää sitä vain ohjelmana tai kampanjana. Johtamisen näkökulmasta laadun johtaminen on oltava jatkuva prosessi. Jokaiselta organisaation jäseneltä vaaditaan jatkuvaa laadun merkityksen arvostusta ja laadun parantamiskeinojen ymmärtämistä. Laatuun liittyvät parannus- ja laadunvarmistusprosessit liittyvät strategiseen johtamiseen. Nämä strategiat vaativat ylimmältä johdolta jatkuvaa huomiota.

Palvelun laadun johtamisohjelman tarkoituksena on auttaa johtajia toteuttamaan palvelustrategiaa ja vastaamaan kiristyvään palvelukilpailun haasteisiin. Yrityksen noudattaessa palvelustrategiaa, palvelun laadun johtamisohjelma viitoittaa tietä tarvittavalle johtamistoimille. Palvelun laadun johtamisohjelma koostuu seitsemästä osaohjelmasta, jotka ovat: 1) palveluajatuksen kehittäminen, 2) asiakkaitten odotusten hallinta, 3) palvelun lopputuloksen hallinta, 4) sisäinen markkinointi, 5) fyysisen ympäristön ja resurssien hallinta, 6) tietotekniikan hallinta ja 7) asiakkaan osallistumisen hallinta. (Grönroos 2015, 156.)

Palvelututkimuksen avulla voidaan laajentaa perinteistä tuottavuustarkastelua korostamalla erityisesti palvelujen laatu-ulottuvuutta, palvelukapasiteetin hyödyntämistä ja asiakkaiden roolia palvelutuotannossa. (Jääskeläinen & Kujansuu & Käpylä & Laihon & Lönnqvist & Sillanpää & Vuolle 2010, 87.) Palveluajatuksen kehittämisellä tarkoitetaan kehitystyötä, jolla kehitetään asiakaskeskeistä palveluajatusta, jotka ohjaavat laatua tuottavia resursseja ja toimia. Asiakkaiden odotusten hallinta tulisi nivoa asiakkaiden kokemuksiin, joita palvelun tarjoaja on halukas ja kykenevä toimittamaan asiakkailleen. Palvelun lopputuloksen hallinta on ostajan, ja myyjän välistä vuorovaikutusta. Se mitä asiakkaat saavat palvelun teknisenä laatuna, on koko palvelukokemuksen lopputulos. Sisäinen markkinointi kuvaa palvelun toiminnallista laatua. Se kuvaa laatua totuuden hetkessä, miten asiakas kokee palvelun ja miltä hänestä tuntuu. Kun tällä päästään erinomaisuuteen, niin se on yleensä asia, millä saavutetaan myös kilpailuetua. (Grönroos 2015, 156-158.)

Fyysisen ympäristön eli palvelumaiseman resurssien hallinnalla tarkoitetaan palvelussa mukana olevaa tekniikkaa ja järjestelmiä, joilla voi olla kielteinen vaikutus palvelukokemuksessa. Usein nämä resurssit ovat ajateltu sisäisten tehokkuusstandardien kautta. Tietotekniikan hallinta on yhä enenevässä määrin mukana ja osana palveluprosessia. Ostotapahtumassa on yhä enemmän mukana puhelimella tapahtuvaa mobiilia vuorovaikutusta. Palvelun tarjoajan tulee investoida riittävästi tähän alueeseen. Asiakkaan osallistumisen hallinnassa asiakkaita tulisi ohjata ja neuvoa, miten heidän tulee toimia ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa. Asiakkaat, jotka eivät halua toimia palvelun tarjoajan odotusten mukaisesti, voivat pilata palvelun laadun. Parasta tällöin on pyrkiä välttämään eri asiakassegmenttien yhteensopimattomuudesta aiheutuvia ongelmia. (Grönroos 2015, 156-158.)

”Asiakas on oikeassa”, ja siksi asiakkaan näkemyksen ja mielipiteen arvostaminen vaatii sekin joskus tervettä nöyryyttä. Voihan asiakas olla aivan väärässä tai hän voi pitää meidän tuotettamme huonona. Silloin voimme kysyä itseltämme: Miten saisimme hänen mielensä muuttumaan? Ja pitäisikö meidän saada? (Pitkänen 2006, 33.)

Palvelun ytimessä on palvelua kuluttava asiakas. Palvelumuotoilun keskeisin teema on asiakkaan syvällinen ymmärrys. Siitä tulee olla asiakkaiden ja ihmisten tarpeista arvoista ja toiminnan todellisista motiiveista. Palvelumuotoilu on hyvä väline liiketoiminnan kehittäjänä, sen avulla voidaan tarkastella organisaation strategian toteutumista. Sen avulla pystytään luomaan joko uusia tai muokkaamaan vanhoja palveluja strategisesti järkeviksi. Syvällinen ymmärrys asiakkaasta on organisaation keskeisin osa liiketoiminnassa menestymiselle. Niiden organisaatioiden menestyminen on taattua, joilla on kyky tulkita laadullisin menetelmin asiakkaistaan ja kohderyhmästään heidän todelliset tarpeensa haluttaviksi tarjoamiksi. (Tuulaniemi 2013, 96-97.)

3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla menetelmänä on vakiintunut asema palvelujen ja liiketoiminnan kehittämisessä. Se antaa uudenlaisen lähestymistavan kokemuksen tuotteistamiselle ja palveluympäristön kehittämiselle. (Miettinen (toim.). 2016, 29.) Organisaatiot käyttävät muotoiluajattelua keinona kehittää innovatiivisia ratkaisuja ja liiketoimintamalleja. Muotoiluajattelulla tehdään uusia löytöjä ja havaintoja. Se on luova ihmis-keskeinen suunnitteluprosessi. (Miettinen (toim.). 2016, 27.) Palvelumuotoilun avulla organisaatio pystyy loogisesti yhdistämään kiinteällä tavalla liiketoiminnan tavoitteet ja asiakasnäkökulman. Palvelumuotoilu tekee tasavertaisiksi osapuoliksi sekä kovat että pehmeät arvot. Palvelumuotoilussa liiketoiminnalliset edut liittyvät organisaation strategian suuntaamiseen, toiminnan fokusoimiseen asiakaslähtöiseksi, sisäisten prosessien kehittämiseen, brändin ja asiakassuhteen syventämiseen. (Tuulaniemi 2013, 95.)

Palvelumuotoilu on kasvava osaamisala, jolla tuodaan muotoiluosaamista palvelujen kehittämiseen ja lisäätään uusien palvelujen arvoa (Tuulaniemi 2013, 13). Palvelumuotoilusta on muodostumassa täysin uudenlainen osaamisalue, joka mullistaa liikkeenjohdossa toimivien roolia voimakkaasti. Palvelumuotoilu haastaa useita eri toimialoja ja organisaatioiden johtoa kehittämään toimintatapaansa yhä palvelukeskeisemmäksi. Markkinointi jo itsessään nojaa yhä voimakkaammin palveluideologiaan ja asiakasarvoon. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 138.)

Grönroosin (2015, 385) mukaan palvelun ollessa kyseessä prosessissa, on palvelubrändin kehittämisen perustana asiakkaan osallistuminen prosessiin. Tulevaisuutta peilaamassa -blogissaan Art Director, tutkija, yrittäjä ja TaM Heikki Nuutinen sanoo, että ”Kirkas brändi ja selkeä palvelumuotoilu tuottavat kilpailuetua”. Nuutisen mukaan brändi on yrityksen tärkein aineeton omaisuuserä. Siitä on huolehdittava ja pidettävä ajan tasalla. (Tulevaisuutta peilaamassa 2017.) Asiakkaat ja brändit kuuluvat yhteen. Asiakas kokee, että hänelle tuttu brändi on turvallinen, nopea ja varma tuote tai palvelu. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 76-77.)

Brändi on kohteen herättämä mielikuva yhdessä asian tai tuotteen kanssa. Brändi koostuu ulkoisen osan lisäksi tuotteen persoonasta, taustasta, historiasta tai käytöksestä. Brändiä luodaan visuaalisin ja viestinnän keinoin. Brändin ”sielun” tavoittelu on vaikeampaa. Sielulla tarkoitetaan, että brändissä on mukana sydän. Brändi voi olla ihminen, tuote, kaupunki, maa tai palvelu. (Suonio 2010, 24.) Brändistä tulee brändi vasta, kun kuluttajat sen siksi tunnistavat. Tunnettavuuden tasolla ollaan vasta sitten, kun kuluttaja-vastaajalla tulee tuote ensimmäisenä mieleen sitä kysyttäessä. (Vahvaselkä 2009, 189.) Brändit auttavat meitä päivittäin tekemään valintoja. Meidän on helppo valita tuttu ja turvallinen brändi. Palvelumuotoilun avulla organisaatio pystyy tulkitsemaan ja määrittelemään brändiviesti eri jakelukanavissa ja asiakkaiden kokemissa kontaktipisteissä. (Tuulaniemi 2013, 34, 99.) Brändejäkään ei luoda enää yksisuuntaisesti, vaan brändissä on kysymys asiakkaiden käsityksestä yrityksestä ja tuotteesta. Brändi ei ole enää pelkästään substantiivi vaan verbi. Brändiä voidaankin pitää asiakkaan ja yrityksen yhteisenä sopimuksena. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 84.)

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden ymmärrettäväksi tekemistä. Viestin läpi menemiseksi palveluntarjoaja yrityksen on ymmärrettävä, miten asiakas näkee tilanteen. Omaa strategiakaaviota esittelemällä ei asiakkaalle välttämättä selviä palveluita tarjoavan yrityksen palvelut. Kokonaisuutta on muotoiltava sellaiseksi, että asiakas hahmottaa sen mahdollisimman helposti. Ymmärrettävyys paranee ennen palvelutilannetta, sen aikana ja sen jälkeen. Muotoilulla voidaan kattaa koko palvelutarjonnan strategisen konseptoinnin, visualisoinnit, tekstit, äänet ja konkreettiset tilat. (Tulevaisuutta peilaamassa 2017.)

Villen Koistisen (2017, 6.) mukaan *omaa osaamista on hyvä olla ainakin sen verran, että pystytään kehittämään niin, että lapsi ei mene pesuveden mukana. Tämä ei tarkoita, että kaikkien täytyisi olla palvelumuotoilijoita. Keskeistä on, että yrityksen kulttuuri muovautuu siten, että asiakas on keskiössä.* Ville Koistinen on CGI:n Service Design Studio Lead Designer. Hänellä on kattava kokemus palvelumuotoilusta, käyttökokemussuunnittelusta sekä käyttäjätutkimuksesta eri toimialoilla niin kasvuyrityksissä kuin monikansallisissa suuryrityksissä. Mitä tietoisemmaksi organisaatio tulee palvelumuotoilusta, sitä enemmän tulee kysyntää osaamiselle ja palveluille. Oman

organisaation tiimiä voi vahvistaa sitä mukaa, kun oikeita ihmisiä löytyy. Tämä ei tapahdu yhdessä yössä, vaan on isossa organisaatiossa vuosien työn takana.

Palvelumuotoilun ytimessä ovat asiakasprofiilien ja asiakkaiden matkan syvä ymmärrys kriittisenä menestyksen tekijänä. Palvelun tarjoajan tulee ymmärtää, mitä asiakkaat yrittävät saavuttaa? Minkä he kokevat itselleen arvokkaana? Miten he käyttävät tuotetta tai palvelua? Miten sitä on mahdollista jalostaa edelleen? Mitä vaihtoehtoisia ratkaisuja asiakkaat käyttävät nyt haastetta ratkaistessaan? Mitä teknologioita tai välineitä asiakas käyttää tavoilla, joihin kiinnittymällä asiakkaan haasteen ratkaiseminen olisi entistäkin vaivattomampaa ja miellyttävämpää? Asiakkaalle on olennaiseen keskittyminen tärkeämpää kuin ekstrojen ja teknisen etumatkan kiihdyttäminen. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 137.)

Palvelumuotoilun keskeinen idea on arvon tuottaminen ja muodostuminen toiminnan ytimessä. Arvo on niin merkityksellistä, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä. Yritys määrittää minkä tyyppistä arvoa se haluaa tuottaa asiakkailleen, ja missä toimintaympäristössä eli liiketoiminnassa se haluaa toimia. Arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Hinta ei välttämättä ole suoraan rahallista arvoa. Arvoa voivat olla myös uhraukset, joita asiakas tai tietty sidosryhmä tekee hankinnan eteen. (Tuulaniemi 2013, 30.)

3.1 Arvon luominen

Palvelumaailman tärkein käsite on arvon luominen yhdessä. Palveluntarjoaja mahdollistaa palvelun käyttäjälle osallistumisen tuotekehitykseen. Arvo muodostuu mahdollisuudesta tutustua palveluntarjoajan tuotteeseen tai palveluun ja muokata sitä omien tarpeiden mukaiseksi. Muotoilijalla tulee olla ymmärrys, miten palvelujen arvo, merkitys ja käyttötavat eri tilanteissa liittyvät käyttäjien jokapäiväiseen elämään. (Miettinen (toim.). 2016, 23-26.)

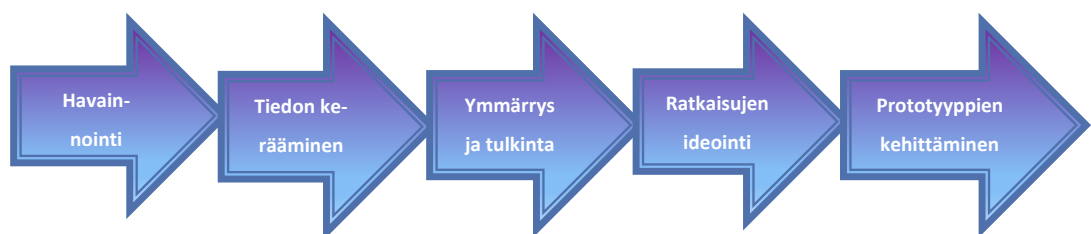
Yrityksen antamalla arvolupauksella tarkoitetaan asiakkaalle annettua lupautta tarjoamasta palvelusta. Yrityksen antamalla arvolupauksella erotutaan kilpailijoista ja luodaan kilpailuetua. Asiakkaalla on omat odotukset saatavasta arvosta. Kun yritys

on tietoinen, mitä asiakas haluaa kuluttaa, niin silloin tiedetään, miten palveluilla voidaan tuottaa asiakkaalle lisää arvoa. Asiakkaan kokema arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa ja kohtaamisissa. Kohtaamisia voi tulla eri kanavissa mm. asiakaspalvelussa, internetissä, palveluissa ja yrityksen tiloissa ja ympäristöissä. (Tuulaniemi 2013, 33.)

Palvelumuotoilulla tuodaan käyttäjän näkökulma palvelujen kehittämisen keskiöön. Palvelumuotoilun lähtökohtina ovat asiakkaan inhimillisen toiminnan, tarpeiden ja motiivien kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Palvelumuotoilun maailmassa puhutaan asiakkaista, asiakasymmärryksestä, käyttäjistä ja käyttäjätiedosta. (Miettinen (toim.). 2016, 13.)

3.2 Palvelumuotoilu prosessina

Palvelumuotoilun prosessi aloitetaan asiakasymmärryksen kasvattamisella ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä. Tavoitteena on tunnistaa piilevät asiakastarpeet empaattisen muotoilun keinoin. Empaattisessa muotoiluprosessissa tutkijat havainnoivat ihmisiä vaiheittain heidän omissaan tavallisissa koti-tai työympäristöissään (Kuvio 9). Tavoitteena on nähdä, miten he käyttävät tuotteita tai palveluja ja ovat vuorovaikutuksessa niiden kanssa. Empaattisella ja iteratiivisella suunnitteluprosessilla ovat hyvin samantapaiset piirteet, joka on tyypillistä palvelumuotoilulle. (Miettinen (toim.). 2016, 31-32.)

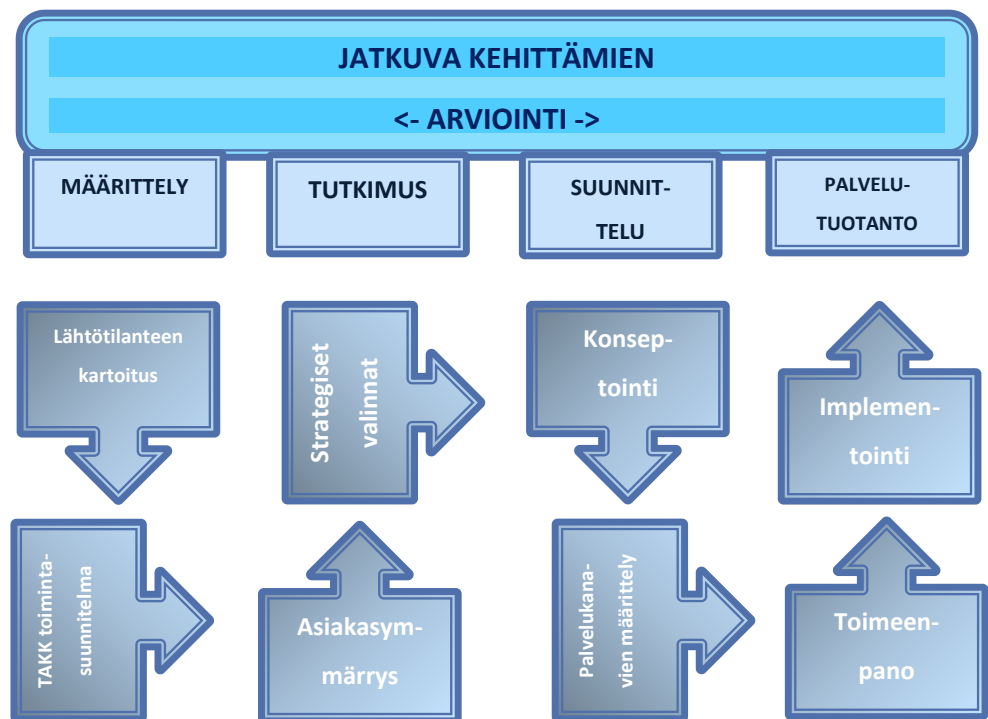


Kuvio 9. Empaattisen muotoilun prosessin vaiheet

Muotoiluajattelu (design thinking) on palvelumuotoilijan tärkein ajattelutapa. Muotoiluajattelijoilla tulee olla kyky tunkea empatiaa muita kohtaan, huomata asiat, joita muut eivät huomaa ja hyödyntää näitä innovaatioiden lähteinä. Muotoiluajattelijat

tekevät yhteistyötä kattavasti muiden alojen asiantuntijoiden kanssa. Palvelumuotoilun prosessien eri vaiheissa käytetään muotoilun tutkimuksen menetelmiä ja toimintatapoja. Muotoilun tutkimuksella pyritään paljastamaan ihmisten käyttäytymisen ja kokemusten taustalla piileviä toimintatapoja. (Miettinen (toim.). 2016, 27-34.)

Palvelun kehittäminen on aina luonteeltaan uuden luomista ja ainutkertaista. Palvelumuotoiluun ei ole yhtä valmista sabluunaa. Palvelumuotoilijan täytyy itse määrittellä ja soveltaa yleistä prosessin mallia omiin tarpeisiinsa. (Kuvio 10.) Muotoilijan työ on keskittynyt perinteisesti asiakasymmärrykseen, ideointiin ja konseptointiin. (Tuulaniemi 2013, 126-127.)



Kuvio 10. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2013, 130-131. Mukailtu)

Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä (Miettinen (toim.). 2016, 18). Asiakkaan palvelupolun kuvaamisella pystytään hahmottamaan kontaktipisteet, joiden kautta asiakaskokemus muodostuu. Palvelupolku muodostuu kohtaamisista palvelupolun eri vaiheissa. Sen avulla voidaan tuoda hyvin esille puutteet asiakasymmärryksessä ja rohkaistaan hankkimaan lisätietoa. (Hiltunen 2017, 14.)

Asiakkaan kokema palvelupolku kuvataan vaiheittain seuraaviin kysymyksiin vastaten: Miten asiakas kuulee palvelusta? Mikä motivoi hänet palvelun käyttäjäksi? Mitkä asiat edistävät tai estävät asiakasta osallistumasta? Ennen varsinaista palvelua on useita kontaktipisteitä, jotka jo osaltaan vaikuttavat asiakaskokemukseen. Millainen on ensimmäinen kontakti palvelun tuottajan kanssa? Onko kontaktin ottaminen helppoa? Millaisia tunteita kohtaaminen asiakkaan näkökulmasta voi herättää?

Asiakaskäsityksen ymmärtämiseksi palvelu tule kuvata lisäksi palvelumalliin, johon tarkennetaan palvelun vaiheet eri näkökulmista. Vaiheet voidaan kuvata seuraavasti:

1. Tarpeen tai ongelman tiedostaminen
 2. Yhteydenotto
 3. Saapuminen asiakkaaksi
 4. Asiakkaan palvelutarpeen kartoittaminen, suunnittelu ja motivointi
 5. Palvelun toteuttaminen
 6. Asiakkuus päättyy, arviointi ja tarvittavien jatkotoimien kartoittaminen
- (Hiltunen 2017, 14-15.)

Yhteissuunnittelulla ja ideoinnilla on monta tulkintaa ja määritelmää. Yhteissuunnittelu on englanninkieliseltä nimeltään co-design. Osallistavaan suunnitteluun käytettynä määritelmät korostavat käyttäjien osallistumisen tärkeyttä, luovuutta ja voimaantumista. Palveluiden ideoinnin yhteydessä käytettynä sillä tarkoitetaan toimintaa, jossa nykyisten ja tulevien käyttäjien lisäksi otetaan mukaa eri alojen asiantuntijoita ja toimijoita prosessin eri vaiheissa. (Miettinen (toim.). 2016, 77.)

Ideoinnin tavoitteena on kehittää mahdollisimman monia ratkaisuehdotuksia kohteena olevaan ongelmaan. Ideoinnin alussa on mahdollisimman paljon ideoita käytävissä. Ideointiprosessin edetessä jatkuvasti ideoinnin kohdetta tarkennetaan. Ideointi on luonteeltaan joko divergenssiä eli laajenevaa tai konvergenssiä eli supistuvaa. Ideointikierrosta toistetaan monilla eri menetelmillä niin monta kertaa, jotta sieltä saadaan projektiryhmää tyydyttävä määrä ideoita. (Tuulaniemi 2013, 182.)

Yhteissuunnittelussa asiakkaat ja käyttäjät osallistuvat yhdessä palvelun kehittämiseen. Tällä tavoin saadaan käyttäjätietoa vietyä nopeasti itse palvelun kehittämiseen ja saadaan käyttäjäpalautetta. Lähtökohtana ovat käyttäjien tarpeet ja odotukset suunnitteluprosessissa. Tällä varmistetaan tuotteen tai palvelun käytettävyys. Iteraatiolla tarkoitetaan toistuvaa suunnittelua, ja se perustuu suunnitteluratkaisujen kehittämiseen, kokemiseen ja tulosten arvioinnin toistuvaan prosessiin. Näin toimien suunnitteluratkaisut jalostuvat koko ajan lisää saaden nopeasti käsitystä siitä, onko palvelu toimiva ja mahdollinen. (Miettinen (toim.). 2016, 23.)

Palvelukonseptin avulla pystytään kuvaamaan palvelutuokio, palvelupolku tai muita palvelun tuottamiseen liittyviä rakenteita. Kuvaaminen auttaa konkretisoimaan palvelun toimintatapaa, rakennetta, päävaiheita tai palvelua, jota ei ole vielä olemassa. (Miettinen (toim.). 2016, 107.) Piritta Hiltusen (Hiltunen 2017) mukaan toiminnan lähtökohtien määrittelyn jälkeen on aika kiteyttää niistä palvelukonsepti. Palvelukonseptillä saamme nopean kokonaiskäsityksen palvelun ideasta ja sen sisällöistä. Sillä saadaan vastaus selkeästi ja ytimekkäästi kysymykseen ”Mitä?”, kertoen millaista ratkaisua tarjoamme asiakkaan tarpeisiin tai ongelmiin.

Palvelukonseptin sisällön konsepti tulee esittää yksinkertaistetusti ja visuaalisesti: Millainen palvelu on kyseessä? Miten palvelu tuotetaan? Mihin asiakastarpeeseen palvelu vastaa? Mitä palvelu vaatii palvelun tuottajalta? Tärkeintä konseptin kuvaamisessa on sisältö. Visuaalinen esitystapa auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja herättämään mielenkiinnon. Kuvaus voi olla piirroksena tai mallina, joka konkretisoi abstraktit asiat ymmärrettävään muotoon. (Hiltunen 2017.)

Konseptilla kuvataan palvelun suurta kuvaa ja keskeistä ideaa. Siinä esitetään kokonainen tarina palvelun suuremmista linjoista. Konseptilla ei ole arvoa, ennen kuin siitä viestitään asiakkaille. Viestinnän avulla avataan asiakkaalle ymmärrettävä ja häntä puhutteleva kuva sisältökokonaisuudesta. Brändin tulisi aina pohjautua konseptiin ja siinä asetettuihin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. (Tuulaniemi 2013, 191-194.)

3.3 Lean osana palvelumuotoilua

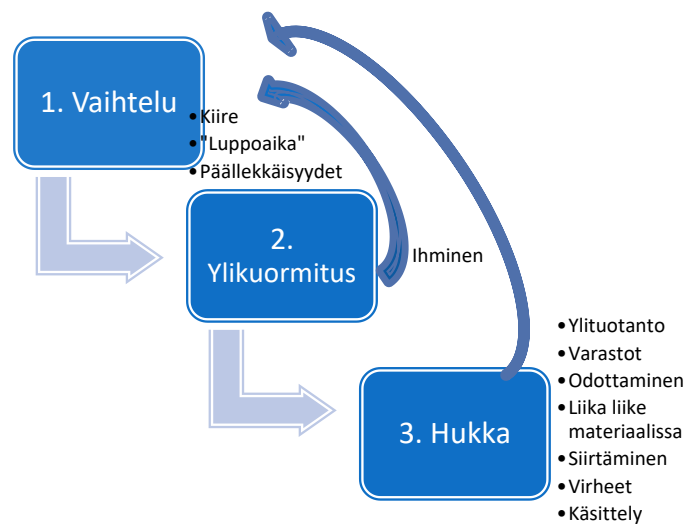
Juha Siltasen 24.5.2016 (2016) mukaan kirjoitetussa artikkelissa ”Kokonaisvaltainen onnistuminen -yhdistelmä Lean:a, palvelumuotoilua ja kokonasiarkkitehtuuria”. Hän kiteyttää, että Lean on asiakasarvon maksimointiin pyrkivää johtamisfilosofiaa. Puhtuessa kokonasiarkkitehtuurista ja palvelumuotoilusta ne ovat menetelmiä ja välineitä kehittämistoiminnan tueksi. Niitä voidaan soveltaa Lean -toiminnan osana, Lean:a tukien tai siitä täysin irrallaan. Kuitenkin näissä kaikissa on olemassa toisiinsa linkittyviä elementtejä, joiden ymmärtäminen tuottaa kehittäjälle välineet ja keinot tehokkaaseen asiakaslähtöiseen palveluiden ja prosessien kehittämiseen. (Kuvio 12.)

Lean -johtajuudella tavoitellaan työn sujuvuutta määriteltyyn päämäärään virtauksen avulla. Virtauksen kolme pahinta haastetta ovat: 1. Vaihtelu, 2. Ylikuormitus ja 3. Hukka. (Kuvio 11.) Vaihtelulla tarkoitetaan epätasapainoon tai epäyhdenmukaisuuteen tarttumista, koska se aiheuttaa kaksi muuta. Asiantuntijatyössä sillä tarkoitetaan esimerkiksi henkilöiden osaamiseroja, työkuorman vaihteluja eri päivinä tai muita organisaation päällekkäisyyksiä, odottamisia ja tulipalojen sammuttamisia. (Torkkola 2015, 22-24.)

Ylikuormituksella tarkoitetaan joko laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittumista. Henkilöstön jatkuva kuormittuminen aiheuttaa sairauspoissaoloja, estää uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja kehittämistä. Asiantuntijaorganisaatioin tärkein osa on ihminen. Se on osa prosessia. (Torkkola 2015, 25.)

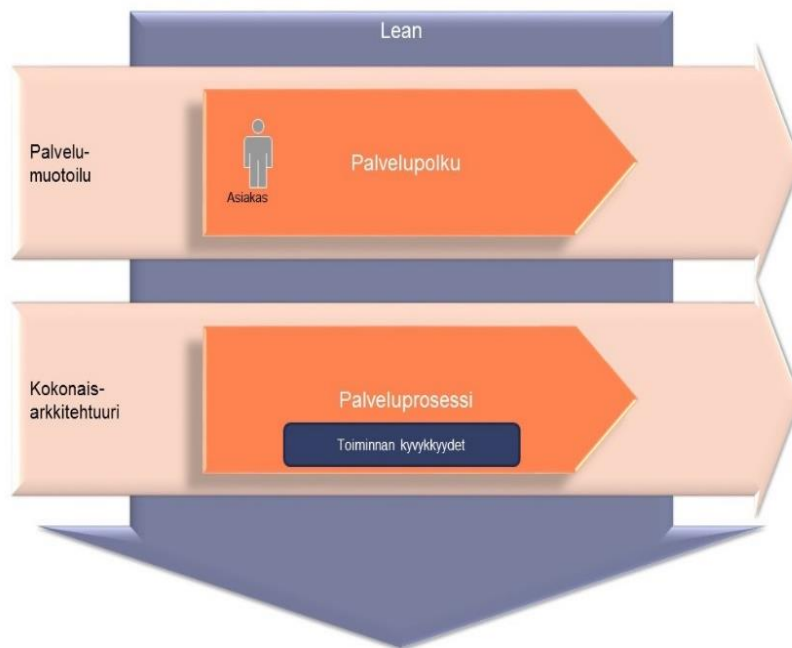
Asiakas ei ole valmis maksamaan ”hukasta”. Hukka määritellään arvoa tuottamattomaksi toiminnaksi. Tyypillisesti hukka luokitellaan seitsemään kategoriaan. Ne ovat: 1. Ylituotanto, jossa asioita on tehty varmuuden vuoksi liian aikaisin. Ylituotantoon voi johtaa väärä priorisointi, esimerkiksi turhat palaverit. 2. Varastot ovat kaikki se mitä on aloitettu, mutta ei ole tehty loppuun. 3. Odottamisella tarkoitetaan, että asiakas odottaa palvelua. Tällä ei tarkoiteta työntekijän kiirettä vaan päätöksestä johtuvaa odottelua. 4. Ylimääräisellä työntekijällä tai materiaalin liikkeellä tarkoitetaan esimerkiksi järjestelmistä toiseen siirtymistä ja monen järjestelmän ”loukkua”. 5. Siirtämisellä tarkoitetaan joko fyysisesti tai välinein liian pitkiä siirtomatkoja. 6. Virheet ja uudelleen tekeminen johtuu täiden palautumisen vuoksi, virheellisestä edellisestä

työvaiheesta, seuraava työvaihe on väärässä paikassa tai työn keskeytyksistä. Tämän vaiheen tärkein kulmakivi on, että alkuvaiheen prosessit ovat kunnossa. 7. Epätarkoituksenmukaisella käsittelyllä tarkoitetaan sitä, ettei tiedetä, mitä asiakas todella haluaa. Tätä hukkaa syntyy esimerkiksi silloin, kun yhteistä laatua ei ole sovittu yhdessä tai asiantuntijat käyttävät aikaansa liiallisen lopputuloksen viilaukseen. (Kuvio 10.) (Torkkola 2015, 25-27.)



Kuvio 11. Hukan juurisyy (Torkkola 2015, 23. Mukailtu)

Kehittämistoiminnan johtamisesta on yhä suurempi osa muuttumassa Lean:ksi. Kehittäminen vaatii ketteryyttä, ja Lean -filosofia tulee takaovesta sisään moneen organisaatioon. Lean, palvelumuotoilu ja kokonaisarkkitehtuuri synnyttävät yhdessä vahvan asiakaslähtöisen kehittämisen työkalupakin, joka mahdollistaa tavan tehdä muotoilua. (Kuvio 12.) Muotoilulla sovitetään yhteen tuotteet tai palvelut käyttötarpeen mukaan huomioiden asiakasarvon maksimointi toiminnan kaikissa osissa. (Siltanen 2016.)



Kuvio 12. Palvelumuotoilu ja Lean –prosessi (Siltanen 2016)

Palvelumuotoilussa lupaukset ovat samankaltaisia kuin Lean:ssa. Ne liittyvät asiakasarvon maksimointilupauksiin. Lean:iin verrattuna palvelumuotoilussa on kuitenkin kaksi keskeistä eroa: 1. Palvelumuotoilu on yksittäiseen kehittämiskohteeseen sovellettava menetelmäjoukko. 2. Lean on filosofiaa ja jatkuvaan toimintaan keskittymistä. Palvelumuotoilu keskittyy asiakkaan palvelupolun ja siinä syntyvän kokemuksen trimmaamiseen. Palvelupolku syntyy palveluprosessin, palvelukanavien ja vuorovaikutustilanteiden tuloksena. Kuitenkin näkökulma ja kehittämisen fokus ovat näissä kummassakin yleensä erilaisia. Palvelumuotoilu tukee hyvin Lean:in tavoitteita ja auttaa asiakasarvon viimeistelemissä. Lean:ssa on kyse itse palveluprosessin ja sen pullonkaulojen viilauksesta. (Siltanen 2016.)

Lean -filosofian mukaan johdettu toiminta on asiakaslähtöistä, ja toiminta järjestetään asiakkaan kannalta mahdollisimman viiveettömäksi ja asiakasarvoa parhaiten tuottavaksi. Lean -kehittämisen fokus on vahvasti sisäisissä prosesseissa ja palveluprosessien hukkien minimoimisessa. Prosessissa keskitytään viiveettömyyteen ja unohdetaan tai jätetään vähemmälle huomiolle se, miten asiakkaan palvelukokemus kokonaisuudessaan synnytetään. (Siltanen 2016.)

Lean:in mukaan tulon jälkeen ei tuoteta laajoja suunnitelmia varastoon, vaan suunnitellaan virtaviivaisesti ja kehitetään arkkitehtuurivaatimuksia jatkuvasti kehitystyön imussa. Isoista projekteista on luovuttu, ja seurataan jatkuvaa muutosten, vaatimusten ja toimivien tuotosten kehittämismisvirtaa. Suunnitelmat eivät ole enää pitkiä dokumentteja vaan, yksinkertaisia arkkitehtuurivisioihin ja konsepteihin pohjautuvia prosessikuvauksia. (Siltanen 2016.)

Lean -työkalumenetelmä on vertikaalinen asiakasarvon luomiseen keskittyvä johtamisfilosofia, jolla yhdistetään sekä palvelupolku ja palveluprosessi. Palvelumuotoilulla kehittämissuunta on horisontaalinen. Palvelumuotoilun avulla suunnitellaan ja kehitetään asiakkaan palvelukokemusta. Menetelmien yhdistymisellä saavutetaan kokonaisvaltaisen onnistumisen. Asiakkaan palvelukokemus paranee, prosessi tehostuu ja samalla syntyvät joustavat rakenteet, jotka luovat uutta kehityspotentiaalia. Käytettäessä Lean-filosofiaa ja palvelumuotoilun menetelmiä yhdessä saatetaan asiakas voittajana maaliin. Lean on kulttuurinen toiminnan malli, jonka ytimessä on jatkuva oppiminen ja toiminnan parantaminen. (Siltanen 2016.)

Lean- johtamismallissa johtajuus on tärkeä osa onnistumista. Johtajan tehtävä on organisoida oppiminen siten, että kaikki oppivat joka päivä. Koko henkilöstöä tulee tukea ongelmanratkaisuosaaamisen kehittämisessä tai ainakin heidän tulee olla kykeneviä ideoimaan toimenpidelistoja. Tulevaisuuden uskomukset ovat, että asiantuntijat osaavat luonnostaan ratkoa ongelmia, vaikkei sitten niiden analysointi koko henkilöstölle kuulukaan. (Torkkola 2015, 32-34.)

Niina Lappalaisen (Lappalainen 2017) mukaan työntekijä oppii tunnistamaan muutokset ja parannuskohteita Lean:in avulla. He oppivat hyödyntämään ongelmanratkaisumenetelmiä arjen esteiden voittamiseksi. Lisäksi heille tulee myönteinen suhtautuminen muutokseen, ja he oppivat hyödyntämään Lean-työkaluja ja -menetelmiä oman ja koko organisaation työn ja toiminnan kehittämiseen. Tämän myötä he pystyvät vaikuttamaan oman ja yhteisön työhyvinvointiin.

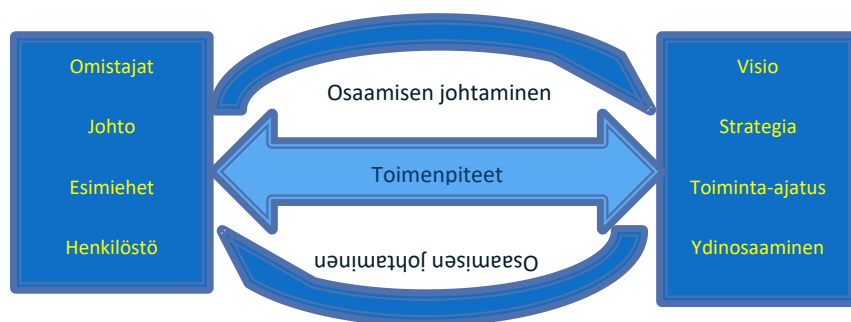
Lean:n myötä työ selkeytyy, yksinkertaistuu ja muuttuu sujuvaksi. Tällöin työntekijälle jää enemmän aikaa keskittyä olennaiseen, kun Lean auttaa karsimaan turhat asiat ja tunnistamaan järkevimmät tavat tehdä työtä. Työntekijälle jää tilaa luovalle

ajattelulle ilman turhaa kiirettä. Lean:in ja palvelumuotoilun myötä työntekijät oppivat hyödyntämään asiakasymmärryksen merkitystä palvelun tuottamisessa ja ymmärtämään, mikä on oman toiminnan merkitys asiakkaan palvelukokemuksessa. (Lappalainen 2017.)

Kehittämisprosessit vievät aikaa, ja prosessin eteenpäin vieminen onnistuu työyhteisön ja työryhmän jäsenten toimesta. Tässä johtajuudella on tärkeä osa. Johtajuuden tärkeimmäksi työvälineeksi muutosprosessissa nousee vuorovaikutus. Vain sen turvin voidaan tuottaa ja toteuttaa onnistunut muutos. (Ahonen & Ora-Hyytiäinen & Partamies 2012.)

Osaamisen johtamisen teorian ja kehittämisen pohjana pidetään Peter Sengeä. Sengen ajatuksena on, että yhden jäsenen oppimisella ei ole niin suurta merkitystä kuin koko organisaation oppimisella. Osaamisen johtamisen perusta on arjessa elävä ja jatkuvasti uudistuva strategia. (Tuomi & Sumkin 2012, 13-14.) Strategian toteuttaminen kuuluu osaamisen johtamisen toteuttamiseen (Viitala 2008, 67). Osaamisen johtamisen kokonaismallissa (Kuvio 13) strategia ei jakaudu osiin vaan se on yhtenäinen toimintamalli, jonka toteuttaminen vaatii organisaatioin oppimista. (Tuomi & Sumkin 2012, 23.)

Keskeinen keino varmistaa strategian toteutuminen on osaamisen johtamisen näkökulmasta kaikkien osallistuminen toteutukseen – myös esimiesten ja johdon. Organisaation kehittämisessä on ydinasiana olemassa olevan tilan tunnistaminen ja todellisten lähtökohtien tarkastelu. (Tuomi & Sumkin 2012, 23.)



Kuvio 13. Osaamisen johtamisen kokonaismalli (Tuomi & Sumkin 2012, 22)

Asiakaskeskeisyyteen liittyy voimakkaasti erikoistuminen, herkkyyys kuunnella asiakkaan tarpeita ja ennakoida niitä. Nopeudella ja oikealla ajoituksella luodaan joustavuutta, ja keskitytään ydinasioihin. Organisaatiossa on oltava riittävästi strategista osaamista, ja tehokasta verkostojen käyttöä ja osaamisen yhdistämistä. Nopea oppiminen on osaamisen tärkein yrityksen resurssi ja kilpailutekijä. Oppiva organisaatio ja oppimiskyvyn kehittäminen ovat johtajuuden haasteet. (Kauhanen 2003, 142.)

Yritys ja työorganisaatio oppivat ihmisen kautta. Organisaation oppiminen on sosiaalinen prosessi, jossa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kun ihmiset ja oppivat lisää, soveltavat oppimaansa työssä ja jakavat tietonsa yhteisen hyvän käyttöön, niin koko organisaatio oppii. Tätä kutsutaan oppivaksi ja osaavaksi organisaatioksi. Oppivasta organisaatiosta hyötyvät sekä työntekijät, jotka kasvavat työssään, että yritys, joka pystyy nopeasti kehittymään jatkuvassa tietoyhteiskunnassa. Tämä näkyy yritykselle kilpailuetuna. (Manninen (toim.). 2008, 139.)

Oppiva organisaatio koostuu viidestä peruselementistä: 1) henkilökohtainen kasvu, 2) mielen mallit, 3) yhteisen visioin luominen, 4) tiimioppiminen ja systeemiajattelu. Oppiminen organisaatiossa vaatii määrätietoista ja aktiivista johtamista. Osaamisen kehittäminen ei tapahdu vahingossa tai sattumalta. Tulevaisuus on toiminnan pohjana, ja se liittyy yrityksen strategiaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 13-14.)

Palvelumuotoilu ja Lean ovat prossiosaamista. Se on uudenlaisen asiakasymmärryksen haltuun ottoa havainnonnin, tiedonkäsittelyn ja toiminnan käynnistämisen kokonaishallinnan prosessin osaamista. Palvelumuotoilua ja Leaniä käytetään jo laajassa skaalassa organisaatioiden esimiesten, työntekijöiden ja asiakkaan palvelun ja tarpeiden tunnistamisen ja kehittämisen välineenä.

Johdon ja esimiesten tulee osata vastata nopeasti muutokseen. Muutosta ja kiirettä pystytään hallitsemaan ketteryydellä ja laaja-alaisen yhteistyö- ja verkostojen hallintataitojen avulla. Kilpailun ja nopeamman palvelutarpeen kiristytessä maailmassa on organisaatioiden muututtava aidoiksi oppiviksi organisaatioksi. Keskeisintä on kehittää toimintatapojaan ennakoiden yhteensopiviksi, ettei hukkaa

synny. Koko organisaation henkilöstöllä tulee olla osaamista ja tietotaitoa, jotta kehittämisprojektit pystytään käynnistämään nopeasti tilanteeseen sopivia menetelmiä käyttäen. Tämä on vähän kuin, että tiedossa pitää olla valmiussuunnitelma, jota on valmiiksi harjoiteltu ja jonka avulla pystytään toimimaan nopeasti, kun tuli on irrallaan.

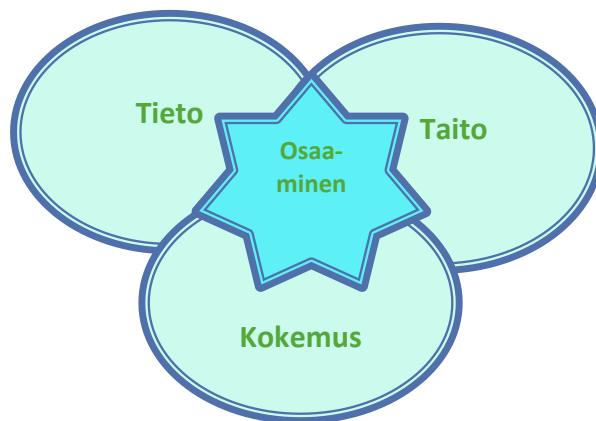
Ajan hallinnan lisäksi tulevaisuuden työelämän suurimmat muutokset keskittyvät digitalisaatioon, tekoälyn mukaan tulemiseen ja osaamisen vaateiden lisääntymiseen ja laajentumiseen kiihtyvää vauhtia palvelualalla. Tulevaisuuden ammatit, ammattinimikkeet ja osaamisvaatimukset muuttuvat.

4 Palvelualan työelämän vaatimukset

Tulevaisuudessa työpaikat syntyvät palvelualoille. Palvelualojen kestävän ja tasapainoisen kasvun edellytyksenä kuitenkin on, että kansantalouden vientitulot kasvavat riittävästi. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluiden tarpeen kasvu ja työpaikkojen luomisen kasvu ovat mahdollinen vientiin suuntautuneen teollisuuden ja teollisten palvelujen myötä. Mitä suuremmat ovat kansakuntamme tulot, sitä enemmän meillä on resursseja käyttää palveluihin. Suomen sijainti Venäjän naapurissa on luonut uusia mahdollisuuksia palvelualojen keittymiselle, ja venäläiskuluttajille suunnatuille palveluille. (Korhonen & Salmi (Toim.) 2011, 43.)

Tuomas Telkkä (2017) PALTAN blogissa 25.2.2016 julkaistussa suhdannekatsauksessa arvioi yksityisille palvelutoimialoille syntyneen 6 600 uutta työpaikkaa vuonna 2015. Avointen työpaikkojen määrä on kasvanut yhtä aikaa työttömyyden kanssa. Työllisyysuudistusten läpivienti hallitusohjelmassa voi osaltaan auttaa palvelualojen kasvudotusten toteutumista. Positiivinen vire saadaan jatkumaan, jos uudistukset saadaan vietyä loppuun. Silloin palvelualoille syntyvien työpaikkojen määrä voi olla vuonna 2016 parhaimmassa tapauksessa viisinumeroinen. Kauppakamarin tekemässä tulevaisuusselonteossa vuodelle 2016 palvelualan työnantajat uskoivat työpaikkojen määrän kasvuun. Työpaikkojen kasvuun uskoi 40,6 % ja määrän pysyvän ennallaan 45,2 %. Vain 14,2 % uskoi työpaikkojen vähenevän. (Kauppakamarin osaamisselvitys Yritysten osaamistarpeet vuoteen 2016, 17-18.)

Riitta Viitalan (2008, 130) mukaan Poikela (2001) on jaotellut ammattitaidolle tärkeän tiedon kolmeen tyyppiin: teorian tietoon, käytäntötietoon ja kokemustietoon. Kokemustieto voi olla luonteeltaan myös hiljaista tietoa tai näppituntumaa. Se voi olla henkilölle itselleen myös tietoa, jota osaaja itsekkään ei tiedosta tai osaa pukemaan sanoiksi. Lauri Tuomen ja Tuula Sumkinin (2012, 26-27) mukaan ”työ on osaamista ja osaaminen on toimintaa”, jossa he viittaavat (Kuvio 14) osaamista kokonaisuutena. Tällä määritellen työ ja osaaminen on sama asia.



Kuvio 14. Osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 27)

Osaamista ei voi kehenkään suoraan kaataa. Osaaminen on aina oppimisen tulosta muodollisesti oppilaitoksessa tapahtuvaa tai muissa järjestelmissä. Sitä voi tapahtua myös työssä tai vapaa-aikana harrastuksissa. (Viitala 2008, 135.) Yksilöiden osaamiset yhdistyvät ja rakentuvat vuorovaikutuksessa uudeksi osaamiseksi. Sillä tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa organisaation jäsenet tuovat hallussaan olevaa tietoa yhdessä prosessoitavaksi. (Viitala 2008, 170.)

Osaaminen ei ole joko-tai-asia. Osaamisesta ei ole kiinnostavaa puhua, jos keskustellaan, onko osaamista vai ei ole. useimmissa tapauksissa osaaminen kehittyy vähitellen. Osaamisen kehittyminen polulla ollaan koko ajan matkalla. Syynä tähän on, että ympäristö ja sen vaatimukset muuttuvat nopeasti. Käytännön osaamisen olennainen asia on, miten eri osaamisalueen osaamista yhdistellään ja miten ne näyttäytyvät työntekijän arkipäivän työssä. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 58-59.)

Osaamisen tiedostaminen voi olla monesti haaste myös osaajalle itselleen. Useimmat ihmiset ovat oppineet arvioimaan itsessään monia muita asioita ja ominaisuuksia kuin osaamistaan ja ammattitaitoaan. (Viitala 2008, 133.) Yksilötason osaamista voidaan kuvata monenlaisilla termeillä. Englanninkielisessä tekstissä esiintyvät käsitteet ”skills”, ”competencies” tai ”capabilities”. ”Skills” kuvaa parhaiten taitoja ja kaksi seuraavaa pätevyyttä ja kyvykkyyttä. (Viitala 2008, 113.) Professionaalisenä käsitteenä tarkoittaa arkipuheessa ammattitaitoista harrastelijamaisen vastakohtaa. Professionaalisuudella tarkoitetaan, että ammatinharjoittajan tulee hallita työnsä ja hänellä täytyy olla tietty määritelty koulutus. Koulutuksen avulla henkilöllä on ammatin harjoittamisen oikeus, joka johtaa legitimeettiin. (Hautamäki, J. & Kivirauma & Lahtinen & Moberg & Savolainen & Vehmas 2009, 173.)

Hyvä ammattitaito sisältää sekä tietoja ja taitoja että valmiuksia ja asennetta. Se sisältää monipuolista ja kokonaisvaltaista kyvykkyyttä suoriutua työtehtävistä, joka sisältää sekä laajan toimintakyvykkyyden että kehityskykyisyyden. Työtehtävien edellyttämisestä valmiuksista puhuttaessa käytetään sanaa kompetenssi. (Viitala 2008, 133.)

4.1 Ammattitaito ja osaamisen tarpeet

Sirkka Heinosen (2012, 68) mukaan tulevaisuisuuden osaaminen voidaan jaotella yhä laajenevina kehinä ammatilliseen ydinosaamiseen ympärille (Kuvio 15) Lisäksi Heinosen kuvion (Kuvio 16) mukaan substanssiosaamisen ympärille kietoutuu tulevaisuuden osaamistarpeiden timantti, jonka seitsemän särmää ovat seuraavat: 1. vuorovaikutusosaaminen, 2. yhteistyöosaaminen, 3. aikaosaaminen, 4. teknologiaosaaminen, 5. ympäristöosaaminen, 6. systeemiosaaminen, ja 7. merkitysosaaminen.



Kuvio 15. Osaamisen eri kerrostumien ja paletin kuvaus (Heinonen & Ruotsalainen & Kurki 2012, 68)

Ammatilliseen ydinosaamisen ympärille kietoutuu kehä, jonka ympärillä on yleinen kyseessä kulloinkin olevan toimialan, työelämän ja sosiaalinen osaaminen.



Kuvio 16. Tulevaisuuden osaamistarpeiden timantti (Heinonen & Ruotsalainen & Kurki 2012, 68)

Osaamistarpeiden timantin särmät ja vuorovaikutusosaamisen taidot koostuvat niistä taidoista, joita henkilöllä on vuorovaikutuksessa erilaisiin ihmisiin ja yhteisöihin. Tämä voi tapahtua oman organisaation sisällä tai ulkopuolella, fyysisessä maailmassa tai netti-maailmassa. Tämä osaamistarve korostuu entisestään, kun tarkastelemme esimerkiksi viestinnän osalta sen laajenevia osa-alueita. Tulevaisuuden suullisen ja kirjallisen viestinnän lisäksi tullaan kiinnittämään huomiota kuvalliseen ja keholliseen viestintään. Kielitaitona englanti ei enää riitä, vaan kiinan ja korean kielen taitajista on jo nyt pulaa. Lisäksi arabian, espanjan ja hindin kielet voivat nousta avainasemaan. Muutenkin kulttuurien elementtiä ei sovi unohtaa. Globalisaation maailmassa Suomessa tarvitaan osaamista eri kulttuurien tavoista ja arvoista. Vuorovaikutusosaaminen kuuluu myös taito verkostoitumisessa. (Heinonen & Ruotsalainen & Kurki 2012, 68-69.)

Vuorovaikutusosaamisen päälle rakentuu yhteistyöosaamisen taidot. Kyseessä on kuitenkin astetta aktiivisempi yhdessä tekemisen taito. Tulevaisuudessa työ on yhä useammin tiimityöskentelyä, joka edellyttää yhteistyötaitoja. Lisäksi sen edellytyksenä on aitoa halukkuutta ja valmiuksia yhdessä osaamisen kehittämiseen. Tämä taas puolestaan vaatii yhdessä oppimista. Näiden tuloksena syntyy hedelmällinen maaperä yhdessä tekemiseen (co-creation). Yhteistyöosaamiseen kytkeytyy myös taito osata hyödyntää palvelumuotoilua yhteistyön muotojen ja toteutuksen ratkaisuissa. (Heinonen & Ruotsalainen & Kurki 2012, 69.)

Aikaosaamisen taito on tulevaisuuden työelämässä pärjäämisen kannalta tärkeä osaamislaji. Tärkein aikaosaamisen elementti on proaktiivinen tulevaisuusajattelu ja ennakkointiosaaminen. Aikaosaamisella tarkoitetaan tulevaisuuden työelämässä oman ajan käytön organisointia ja kiireen hallintaa, reaaliaikaisuuden hyödyntämistä ja yhteiskunnan toimintojen eriaikaisuuden hyödyntäminen. Edellä kuvattu monipaikkaisuus edellyttää desynkronisoinnin aikaosaamista. (Heinonen & Ruotsalainen & Kurki 2012, 69-70.)

Tekno-osaaminen osa-alueeseen kuuluu teknosopivuus (techno-feasibility). Sillä tarkoitetaan sitä, että sekä työntekijä että työnantaja osaavat tarkastella työntekijöiden käyttämän tekniikoiden arsenaalin riittävyyden lisäksi sen tarkoituksenmukaisuutta.

Teknosopivuudelle ei ole mitään staattisia kriteereitä, vaan sitä tulee niin, että mitä ja millä tekniikoilla, laitteistoilla ja verkostoja käyttämällä työ tulee optimaalisesti parhaiten suoritettua. Tekno-osaamisen tärkein osaaminen on sen teknologian tunteminen, joka on omassa ammatissa relevanttia. (Heinonen & Ruotsalainen & Kurki 2012, 70.)

Ympäristöosaamisessa on kyse ihmisen ja luonnon suhteesta ympäristöön. Jotta tällainen ympäristöosaamisen kehittäminen ja ekologisen jalanjäljen tunnistaminen ovat mahdollisia, niin ajatteluvaksi on tultava uusi kehdestä hautaan -ajattelutapa (cradle-to-cradle). Siinä yhden prosessin myötä syntyvät jätteet voidaan ohjata toisen prosessin raaka-aineiksi. (Heinonen & Ruotsalainen & Kurki 2012, 71.)

Systeemiajattelu synnyttää kykyä nähdä koko työelämä systeeminä. Se koostuu osasysteemeistä ja niiden keskinäisistä kytkennöistä. Sillä sekä hahmotetaan omaa asemaa, että toiminta tässä systeemikokonaisuudessa. Se voi olla yhden työpaikan, toimialan tai työmarkkinoiden sisällä. Systeemiosaamisella hahmotetaan systeemin osaamista joko osana tai kokonaisuutena, jossa on osasysteemejä. (Heinonen & Ruotsalainen & Kurki 2012, 72.)

Tietoyhteiskunta tulee muuttumaan ja jalostumaan luovuutta painottavaksi merkitys- ja elämysyhteiskunnaksi. Työssä ja tuotannossa tulevat korostumaan yhä enemmän luovuus ja merkitysten tuotanto. Se tulee näkymään etenkin elämäntapaan ja identiteettiin liittyvissä kysymyksissä. Kuitenkaan merkitysosaaminen ei liity pelkästään työelämään, vaan ihmiset pyrkivät kaikessa toiminnassaan luomaan merkityksiä ja rakentamaan itselleen mielekästä ja merkityksellistä elämäntapaa. Työntekijät tulevat tarvitsemaan merkitysosaamista rakentaakseen itselleen mielekkään työn, ja sitä myöden ymmärrettävän ja merkityksellisen kokonaisuuden. Työ asettuu osaksi yksilön identiteettiprojektia. Voidaankin kysyä: ”Missä määrin siivooja, bussikuski, kokki, parturi, arkkitehti, lääkäri, tietotyöntekijä tai tuomari voivat löytää työstään mielekkyyttä ja merkityksiä, niin että ne tukevat heidän elämäntapaansa mielekkäällä tavalla? (Heinonen & Ruotsalainen & Kurki 2012, 73.)

Marjo Kyllösen (2011, 33) mukaan akateemisessa väitöskirjassaan Tulevaisuuden koulu ja johtaminen skenaariot 2020 -luvulla hän toteaa:

Tulevaisuuden osaajan perustietoihin ja -taitoihin kuuluvat perinteisten luku- ja kirjoitustaidon sekä matemaattis-luonnontieteellisen osaamisen lisäksi monipuolinen kielitaito sekä tietoyhteiskunnassa tarvittava kriittinen medialukutaito ja teknologiaosaaminen. Tärkeiksi osaamisen alueiksi nousevat myös yleinen vuorovaikutus ja kommunikaatiotaidot, osallisuuden ja kansalaisvaikuttamisen taidot sekä kulttuuri-kompetenssi ja erilaisuuden kohtaaminen. (EK 2006; Euroopan komissio 2007; Opetushallitus 2009, 37–38; Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.) Niin ikään tulevaisuuden työelämässä korostuvat henkilön kyky toimia laajalaisesti erilaisissa tehtävissä, minkä rinnalla edelleen tarvitaan myös spesifejä ammatillisia taitoja ja kykyä soveltaa teoreettista osaamista käytännön työssä. Olennaista lisäksi on se, miten henkilö itse kykenee joustavasti yhdistämään näitä eri osaamisia tulevaisuuden työn sekä elämän kannalta. (Raivola, Kekkonen, Tulkki & Lyytinen 2001, 13; Ruohotie & Honka 2003, 17–18; Raivola & Vuorensyrjä 1998, 18.)

Tuomo Kuosa ja Suvi Hakala kokosivat opetushallitukselle raportoidun selvityksen (Raportit ja selvitykset 2017:9) keväällä 2015 järjestetyn koulutustoimikuntien mm. ”ideariihestä”, jossa olivat mukana mm. hyvinvoinnin, palvelujen ja Matkailu- ja ravitsemisalan toimikunnat. Kymmenestä toimikunnasta neljä oli palvelualojen toimikuntaa. Koulutustoimikunnat ovat esittäneet kolmivuotisen toimikautensa aikana useita nykyisien ja tulevien alojen osaamistarpeista ja keinoja niiden saavuttamiseksi. (Kuosu & Hakala 2017, 7-17.)

Koulutustoimikuntien 12 kirjaamaa Top tulevaisuuden palvelualan kärkiosaamistarvetta:

1. Arvoketjuosaaminen, ”Kiinteistö- ja kotityöpalvelualalla nähtiin tarve saada laitoshygienian ja laitoshuoltopalvelujen tutkintojen ohessa myös erillinen arvoketjuosaamisen varmistava tutkinto, joka voisi sisältää puhtauden lisäksi myös laitosruoka- ja kotityöpalvelut sekä henkilökohtaisen avustajan palvelut”
2. Asiakaspalveluosaaminen, ”Asiakaspalveluosaamisen keskiössä ovat yksilöllisyys, vuorovaikutustaidot ja kulttuurien tuntemus, jotta jokaiselle asiakkaalle voidaan taata paras mahdollinen palvelu molempien osapuolten kannalta vaativissakin tilanteissa esimerkiksi terveyteen liittyen. Asiakaspalveluosaamista voidaan myös kuvailla tasapuolisten ja oikeudenmukaisten asiakaspalvelukokemusten tuottamiseksi”. ”Majoitus- ja ravitsemisalan koulutustoimikunta esitti case-opiskelun lisäämistä koulutukseen, jotta esimerkiksi monikulttuurisia taitoja pääsisi harjoittelemaan jo ennen työelämään siirtymistä”

3. Innovaatio-osaaminen. ” Innovaatiolla tarkoitetaan kaupallisesti tai yhteiskunnallisesti uudella tavalla hyödynnettyä tietoa ja osaamista”
4. Laajojen kokonaisuuksien ja projektiosaaminen, ”Laajojen kokonaisuuksien hallinnalla tarkoitetaan kykyä hallita, soveltaa ja analysoida isoja asiakokonaisuuksia sekä kykyä hahmottaa syy-seuraussuhteita muuttuvassa toimintaympäristössä. Matkailu- ja ravitsemisalan koulutustoimikunta ehdotti myös ennakoluulotonta eri koulutusalojen yhdistämistä koulutuksessa”
5. Markkinoinnin ja oman osaamisen markkinointi, ”Markkinointiosaaminen käsittää yleensä oman tuotteen, alan ja osaamisen tuntemisenä sekä monikanavaisten ja innovatiivisten työkalujen käyttämisenä brändin rakentamisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä”
6. Monikulttuurisuuden osaaminen, ” Monikulttuurisuuden osaamista ja kansainvälisiä taitoja voidaan edistää myös siten, että maahanmuuttajat toimivat samoissa ryhmissä valtakulttuurin edustajien kanssa ja osallistuvat koulutuksen suunnitteluun ja ideointiin”
7. Moniosaaminen ja monialainen osaaminen, ” Monialaisella osaamisella tarkoitetaan sitä, että eri aloilta saatua osaamista voidaan hyödyntää omalla alalla joustavasti ja moniulotteisesti”
8. Myyntiosaaminen, ” Myyntiosaamisella tarkoitetaan tuotteen tai palvelun tuntemista sekä tuotteen asiakkaalle tarjoaman merkityksen hahmottamista liiketoimintaympäristössä. Matkailu- ja ravitsemisalan koulutustoimikunta ehdotti käytännön harjoittelemisen ja taitojen hiomisen mahdollisuuksien lisäämistä koulutukseen jo olemassa olevien harjoittelujaksojen lisäksi”
9. Palvelumuotoiluosaaminen, ” Koulutustoimikunnat määrittivät palvelumuotoilun osaamisen kykynä tuottaa käyttäjälähtöisiä palveluita sekä suunnitelmallisena ja tavoitteellisena palvelujen kehittämisenä. Osaamiseen liittyy vahvasti laajojen kokonaisuuksien ymmärtäminen sekä asiakkaiden ja käyttäjien kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuva palvelun kehittäminen jatkuvasti muuttuviin ympäristöihin”

10. Tuotteistamisosaaminen, ” Ajatus tuotteen kehittämiseksi lähtee tarpeesta. Tuotteistamisen osaaminen edellyttää mahdollisuuksien ja tarpeiden hahmottamista suuresta kokonaisuudesta, jotta lopputulos olisi menestyksellinen. Kokonaisuuksien ja muutosten ymmärtäminen auttavat tuotteen kehitystyössä ja sen arvoketjun rakentamisessa”

11. Työyhteisöosaaminen, ” Työyhteisöosaamisella tarkoitetaan vuorovaikutuksellista toimintaa osana isoa joukkoa ja yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden hyväksi. Työyhteisöosaaminen edellyttää erinomaisia kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja sekä oman roolin, taitojen ja vastuun hahmottamista osana kokonaisuutta”

12. Vuorovaikutusosaaminen, ” Vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan kykyä toimia yhteisössä, viestiä, kommunikoida ja esiintyä erilaisissa tilanteissa työntekijänä, esimiehenä, työkaverina tai asiakkaana. Koulutustoimikuntien määritelmien mukaan vuorovaikutusosaamiseen liittyy kyky kuunnella ja ymmärtää vastapuolta erilaisissa tilanteissa sekä ratkaista ongelmia ja ristiriitoja kunnioittavasti ja tasavertaisesti jokaisen osapuolen kannalta. Vahvat vuorovaikutustaidot auttavat muutosten aikaansaamisessa. Muuttuvassa ja digitalisoituvassa maailmassa vuorovaikutus on hyvin monikanavaista ja vuorovaikutustaitojen hallitseminen erilaisissa tilanteissa on hyvin tärkeää”. (Kuosa, & Hakala 2017, 17-24.)

Kauppakamarin tekemässä tulevaisuusselonteossa vuodelle 2016 palvelualan työntantajat kirjasiivat tärkeimmiksi työelämän osaamisen alueiksi: Vuorovaikutustaidot, asiakaspalvelutaidot, kielitaito, myyntiosaaminen, monitaitoisuus, oma-aloitteisuus, muutostyky, tietotekniikkataidot, teknisten järjestelmien tuntemisen, hoiva- ja hoitoalan osaaminen ja riittävän hyvän fyysisen kunnon. (Kauppakamarin osaamisselvitys Yritysten osaamistarpeet vuoteen 2016, 17-18.)

4.2 Tulevaisuuden palvelualan ammatti ja koulutus

Palvelujen ja Matkailu- ja ravitsemisalan koulutustoimikunnat ovat koonneet syksyllä 2016 listan tulevaisuuden ammattista ja ammattiyhdistelmistä. Heidän listallaan on mm. seuraavia ammatteja ja niiden yhdistelmiä. Kiinteistö- ja kotityöpalvelualan koulutustoimikunta lista omalle alalleen tulossa olevista ammattista oli: Robottihoitaja,

väline-coaching, etäasiantuntija, yksittäisten palveluntarjoajien koordinoija, luottamusmanageri, teknisen manageri, kommunikaatiomanageri sekä heterogeenisyysmanageri. Majoitus- ja ravitsemispalvelut alan tulevat ammatit ovat ruokanomi, 3D-kokki, palvelurobottiohjaaja, räätälöityjen lemmikkipalveluiden tuottaja, personal trainer, ravitsemisterapeutti-kokki, ruokapalvelutyöntekijä-kirvesmies-matkailun moniosaajan sekä luksus-tuottaja yksityisten palveluiden tuottamiseen. Yhteiskunnan digitalisoituminen luo yleisellä tasolla uusia työnkuvia ja tarpeita digitulkeille. He ovat ammattilaisia, jotka osaavat sujuvasti yhdistää ja soveltaa erilaisia digitaalisia laitteita ja ohjelmistoja. (Kuosa, & Hakala 2017, 27-28.)

Koulutuksen tulevaisuutta pohdittaessa kyse on myös aina arvovalinnoista ja valintojen seuraamuksista yhteiskunnallisen kehityksen suuntaan. On hyvä pohtia siitä, kelle valta luovutetaan. Lisäksi tulee myös muistaa, että osaamisen turvaamisen rinnalla koululla on tärkeä tehtävä yhteisöllisessä kasvatuksessa ja sosialisatiossa. Näiden sivuuttaminen monimuotoisessa ja kansainvälistyvässä maailmassa voi muodostua uhkaksi yleiselle sosiaalisuuden ja huolenpidon kehittymiselle. (Kyllönen 2011, 38.)

Tulevaisuuden koulutuksen analysointia PESTE:n avulla

PESTE -analyysiä käytetään analysoimaan yrityksen tilannetta suhteessa laajempiin ympäristötekijöihin, kuten yleiseen taloudelliseen tilanteeseen tai lainsäädäntöön. Ulkoisen kilpailun ja lähiympäristön kehityksen tason tarkastelulla puolestaan pyritään kartoittamaan yrityksen toimialan kehitystä, toimialan kilpailutilannetta sekä kysyntää. (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 41 -46.) Sana PESTE /KL tulee sanoista P = poliittiset ympäristötekijät, E= ekonomiset ympäristötekijät, S = sosiaaliset ympäristötekijät, T = teknologiset ympäristötekijät ja E = ekologiset ympäristötekijät. Jos analysoitava kohde vaatii, niin PESTE:n jälkeen voidaan laittaa vielä kirjaimet K = kulttuurilliset ympäristötekijät ja L = lainsäädännölliset ympäristötekijät. Tässä seuraavassa taulukossa (Taulukko 3) on koottu tulevaisuuden palvelualan työelämän vaatimukset ja haasteet. (Kuosa, & Hakala 2017, 7-9.)

Taulukko 3. PESTEK -analyysillä koottu skenaario koulutuksen haasteista

Muutostekijät PESTEK- analyysi	Skenaario 1 Turvallisesti kehittyvä	Skenaario 2 Vastakohta "kävipä huonosti"	Skenaario 3 Mielikuvitus ja utopia	Skenaario 4 Business as usual / Mikään ei muutu
P / Lait ohjaavat opiskelijavirtaa	Lainsäädäntö pysyy kehityksen mukana	Lait ovat jo valmiiksi vanhoja tai kohdentuvat vain tiettyihin ryhmiin	Yllätyksellinen maailmantilanne. Moniosaajuus ja osaamisen laajentamisen ohjauksen osaaminen on oppilaitoksessa	Reformi etenee sovitulla tavalla
E / Millaisia opiskelijoita oppilaitoksen on kannattavinta ottaa opiskelijoikseen? Tehokkuus ja tuotto	Kaikille on turvattu samanlaiset edellytykset osallistua koulutukseen. Ammatillisen koulutuksen reformi vakauttaa oppilaitoksia	Oppilaitoksen tulovirrat ohjataan tietynlaisiin opiskelijoihin	Kehitetään koulutusta maailman laajuisesti yhteiseksi oppilaitukseksi ja suunnataan toimintaa laajojen kokonaisuuksien hallinnan ohjaukseen	Oletetaan elävämmä turvallisessa kaikille mahdollisuudet taatussa maailmassa
S / Erityisryhmien kouluttaminen	Kehitetään toimintaa ja otetaan kaikki erityisryhmät tasapuolisesti huomioon	Syrjitään erityisryhmiä	Opetuksessa mukana tekoäly, jota käytetään hyväksi heikompi tasoisten hyväksi ja ohjauksessa	Luotetaan entisiin "hyviin" päivittämättömiin käytäntöihin
T / Helppous kurssille ilmoittautumiseen	Ajantasainen ilmoittautumisjärjestelmät	Epäselvät internet-sivut	"Oma CV" kanta seuloa henkilölle sopivia ammattin kehittämisen liittyviä koulutuksia. Yhteisöllinen oppiminen ja oppivat verkostot	Pysytään juuri ja juuri hallitsemaan kokonaisuudet. Sekavat nettisivut
E / Kestävän kehityksen mallit mukana koko koulutustoiminnassa	Ekologisuus on kirjattu visioon ja missioon	Vain tuotto on tärkein. Unohdetaan yksilöt ja yhteinen maailma	Kaikissa valinnoissa on mukana vastuullisuuden näkökulma	Noudatetaan vain laakisääteiset velvoitteet
K / Eri kulttuurien huomiointi	Kokonaisvaltainen oppiminen on huomion keskiössä	Kotouttaminen on epäonnistunut. Palveluala ei kiinnosta pienen palkan ja työajan rikkonaisuuden vuoksi /sirpaletyö	Osaaminen kehittyy vuorovaikutuksessa työssä, opetuksessa ja harrastuksessa monikulttuurisuuden voimalla	Toteutetaan vain laakisääteiset EU:n ja kansalliset velvoitteet

Tämän hetken työvoiman tarve palvelualoilla 23.10.2017 Pirkanmaalla oli ELY-keskuksen, te-palvelujen ja työ- ja elinkeinoministeriön ammattibarometrillä mitat-

tuna Ravintola- ja suurtaloustyöntekijöistä, kiinteistöhuollon työntekijöistä, kotipalvelutyöntekijöistä, vartijoista, siivoojista ja toimisto ja laitossiivoojista. Arvio perustuu työ- ja elinkeinotoimistojen näkemyksiin työvoiman kysynnän ja tarjonnan kehityksestä ammateittain. Tilanteet saattavat muuttua nopeastikin. (Ammattibarometri. 2017.)

Tämän barometrin avulla voidaan ymmärtää pullonkaulaongelmien syntyä eri aloilla. Pullonkaulaongelmalla tarkoitetaan tilannetta, jossa työvoiman puute paikallisilla työmarkkinoilla muodostuu esteeksi toimipaikkojen tai toimintojen laajentumiselle. Barometrista voidaan seurata tilannetta ennakoiden puolen vuoden, vuoden ja koko seutukuntaa koskevaa tilannetta. (Liite 2.) Barometrihaulla voidaan hakea ennakoitietoa joko alueellisesti tai valtakunnallisesti. (Ammattibarometri. 2017.)

4.3 Laajojen kokonaisuuksien moniosaajuus

Palvelujen ja Matkailu- ja ravitsemisalan koulutustoimikunnat näkivät laajojen kokonaisuuksien osaamisen tulevaisuuden alan kilpailutekijäksi. Koulutusalojen välisellä yhteistyöllä ja toimialarajat ylittävillä yhteistyöllä edistetään laajojen kokonaisuuksien hallinnan ja hahmottamista ja projektiosaamisen taitojen kehittymistä. Laajojen kokonaisuuksien hallinnalla tarkoitetaan kykyä hallita, soveltaa ja analysoida isoja asiakokonaisuuksia. Lisäksi heillä on kykyä hahmottaa syy-seuraussuhteita muuttuvassa toimintaympäristössä. Erityisestä kykyä tarvitaan jäsentämään asioita, koska ongelmat ovat monitahoisia yhteiskunnan jatkuvan muutoksen sekä koulutusalojen mahdollisten sulautumisien tai vastaavien muutosten vuoksi. Laajojen kokonaisuuksien hallinnan taidot edistävät joustavaa ja monialaista työskentelyä. Tulevaisuuden osaamisessa tulee huomioida projektiosaaminen. (Kuosa, & Hakala 2017, 20.)

Projektiosaamisen taidoilla tarkoitetaan kykyä hallita kokonaisuuksia, joilla autetaan hahmottamaan projektin eri vaiheet ja projektin merkitys isommassa kontekstissa. Projektityöskentelyn lisäksi projektiosaamiseen tulee liittää vuorovaikutustaidot, muutosvalmius, joustavuus ja kyky työn suunnitteluun. (Kuosa, & Hakala 2017, 20.)

Moniosaajuus tai monialatyö (hybridityö) on sitä, että eri aloilta saatua osaamista voidaan hyödyntää omalla alalla joustavasti ja moniulotteisesti. Tulevaisuuden moniosaaja hallitsee tiimityöskentelyn, oman substanssin hallinnan ja niiden yhdistämisen muiden tiimin jäsenten osaamiseen. Jatkuva osaamisen kehittäminen on osa yhteiskunnallista lukutaitoa. Moniosaamisen kehittymisen edellytyksenä on uudistaa koulutusrakenteita siten, että se mahdollistaa eri koulutusalojen välisen yhteistyön lisäämisen. Opiskelijalle on annettava mahdollisuus koota oma osaaminen useasta koulutuspaketista sekä tarjottava lähtökohdat yhdessä tekemiseen ja laaja-alaisen näkemysten syntymiseen. (Kuosa & Hakala 2017, 22.)

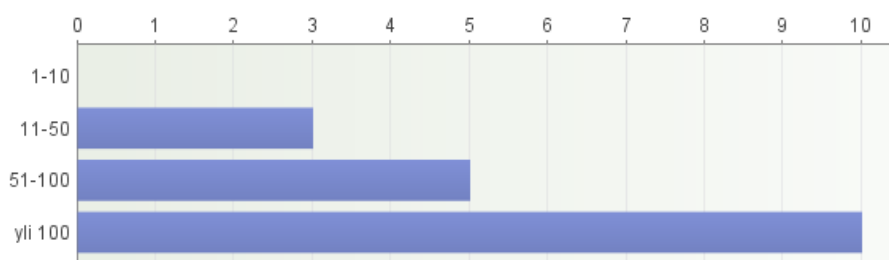
Laaja-alaisessa ja jatkuvasti päivittyvässä osaamisen kehittämisessä mahdollistuu yksilöiden joustavan reagoinnin avulla sopeutuminen yhteiskunnan ja työmarkkinoiden tarpeisiin. Samalla sillä taataan osaavan ja oppimiskykyisen työvoiman riittävyyden elinkeinoelämälle ja julkiselle sektorille. Teknologinen kehitys ja työmarkkinoiden muutokset etenevät nopeasti ja suurin harppauksin. Työelämä edellyttää jatkuvaa uusien tietojen ja taitojen oppimista ja omaksumista. Alakohtaisten taitojen lisäksi työntekijällä tulee olla hyvät informaation käsittelyn perustaidot. Näiden taitojen lisäksi henkilön tulee osata sovellettavat muita taitoja, kuten sosiaalisia ja yhteistyökykytaitoja. (Koulutustarpeiden valtakunnallisen ennakkoinnin kehittäminen. Viitattu 30.10.2017)

TAKK:n Yrityspalvelut yksikkö ja Palveluala toteuttivat yhdessä asiakaskyselyt toukokuussa 2016 matkailua- ja ravitsemisalan ja toukokuussa 2017 puhdistus- ja kiinteistöpalvelualan alueellisille päättävässä asemassa oleville henkilöille. Kyselyillä haluttiin kartoittaa lyhyen tähtäimen osaamisen lisäämisen ja koulutuksen tarpeita kumppaneiltamme. Ajanjaksoksi valittiin kolme vuotta eteenpäin.

4.4 Palvelualan asiakaskyselyt 2016 - 2017

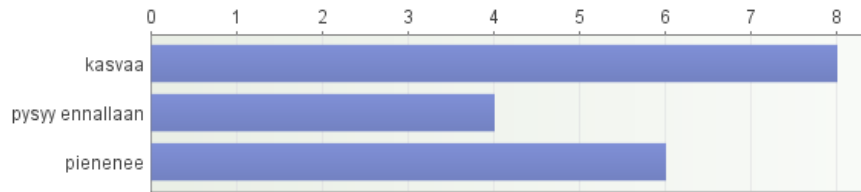
TAKK alueelliset neuvottelukunnat ovat toimineet matkailu- ja ravitsemisalla 2016 vuodesta lähtien, ja puhdistus- ja kiinteistöpalvelualan neuvottelukunta vuodesta 2002 lähtien. Neuvottelukuntien kokonaisjäsenmäärä on noin 50 henkilöä jakautuen 25 matkailu- ja ravitsemisala / 40 puhdistus- ja kiinteistöpalveluala. Osa jäsenistä edustavat molempia neuvottelukuntia, koska heidän vastuualueeseensa kuuluvat molemmat osa-alueet. Osassa yrityksissä ovat eri henkilöt kummallekin neuvottelukunnalle erikseen. Neuvottelukuntien jäsenistö on aika stabiili, vaikka henkilöt vaihtavat työpaikkoja ja tehtäviä. Osa voi jäädä välillä pois esim. paikkakunnan vaihdoksen myötä, mutta osaa kysyä toiminnasta palattuaan taas takaisin paikkakunnalle.

Ensimmäisessä kyselyssä 2016 matkailu- ja ravitsemisalalle kysely lähetettiin 30 henkilölle. Vastauksia kyselyyn tuli 18. Vastausprosentti oli 60 %. Kyselyssä oli 16 kysymystä, joista tähän on valittu kuuden kysymyksen vastaukset. Vastauksilla haluttiin saada tietoa seuraavista tarpeista. Taustatietona yrityksen henkilöstömäärän. (Kuvio 17.) Tämä siksi, koska asiakaskunta jota uusi koulutuspäällikkö lähti tavoittelemaan, oli hänelle osin uusi. Lisäksi kartoitettiin se, millaista tutkinto ja korttikoulutus yritykset tarvitsevat osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. (Kuviot 19-21.)



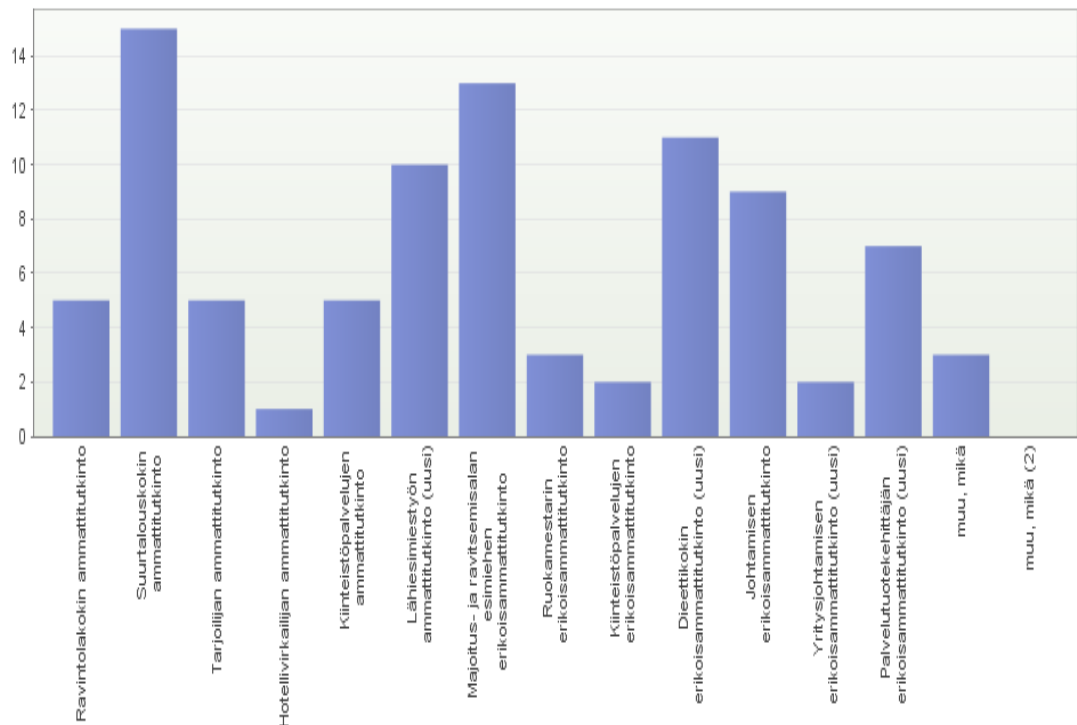
Kuvio 17. Matkailu- ja ravitsemisalan yritysasiakkaiden henkilöstömäärä

Kyselyllä haluttiin myös saada selville alueellisesti, miten yritysjohto arvioi yrityksen henkilöstömäärän kehittyvän seuraavan kolmen vuoden aikana? Tasan puolen 50% mielestä määrä tulee pieneneään (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Esimiesten arvio henkilöstömäärän kehitymisestä kolmen vuoden aikana

Vastaajia haluttiin valitsemaan listalta yrityksen henkilöstön ammatillisen osaamisen kannalta keskeisimmät tutkintopätevyudet, joille he näkevät käyttöä jatkossakin.



Kuvio 19. Esimiesten arvio ammatillisista tutkinnoista osaamisen kannalta

Esimesten arvio tutkintotarpeista oli, että suurtaloukokki, majoitus- ja ravitsemisalan erikoisammattitutkinto, dieettikokin erikoisammattitutkinto ja lähiesimiehen ammattitutkinto olisivat niitä tutkintoja, joiden osajia he tulevaisuudessa tarvitsevat. (Kuvio 19.) Avoimissa vastauksissa nousivat esille seuraavat osaamisen alueet,

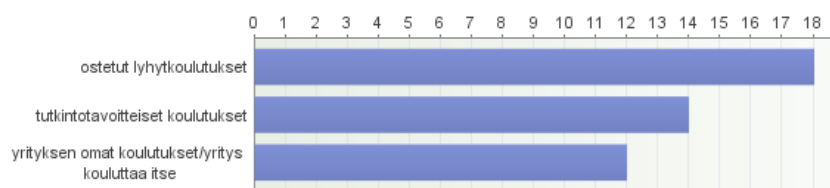
jotka tukevat (Kuosa & Hakala 2017) tulevaisuuden tarvetta olivat: Yhdistelmätyön-osaaja, Laitoshuoltajan ammattitutkinto ja Monipalvelutyöntekijä (ruoka- ja puh-
taus).

Kyselyssä oli omana avoimena kysymyksenä työntekijän ominaisuuksien arviointi. Esi-
miehiä pyydettiin listaamaan kaksi keskeisintä ominaisuutta, joita yritys erityisesti ar-
vostaa rekrytoidessaan uutta työntekijää.

Vastaajat listasivat keskeisimmiksi ominaisuuksiksi:

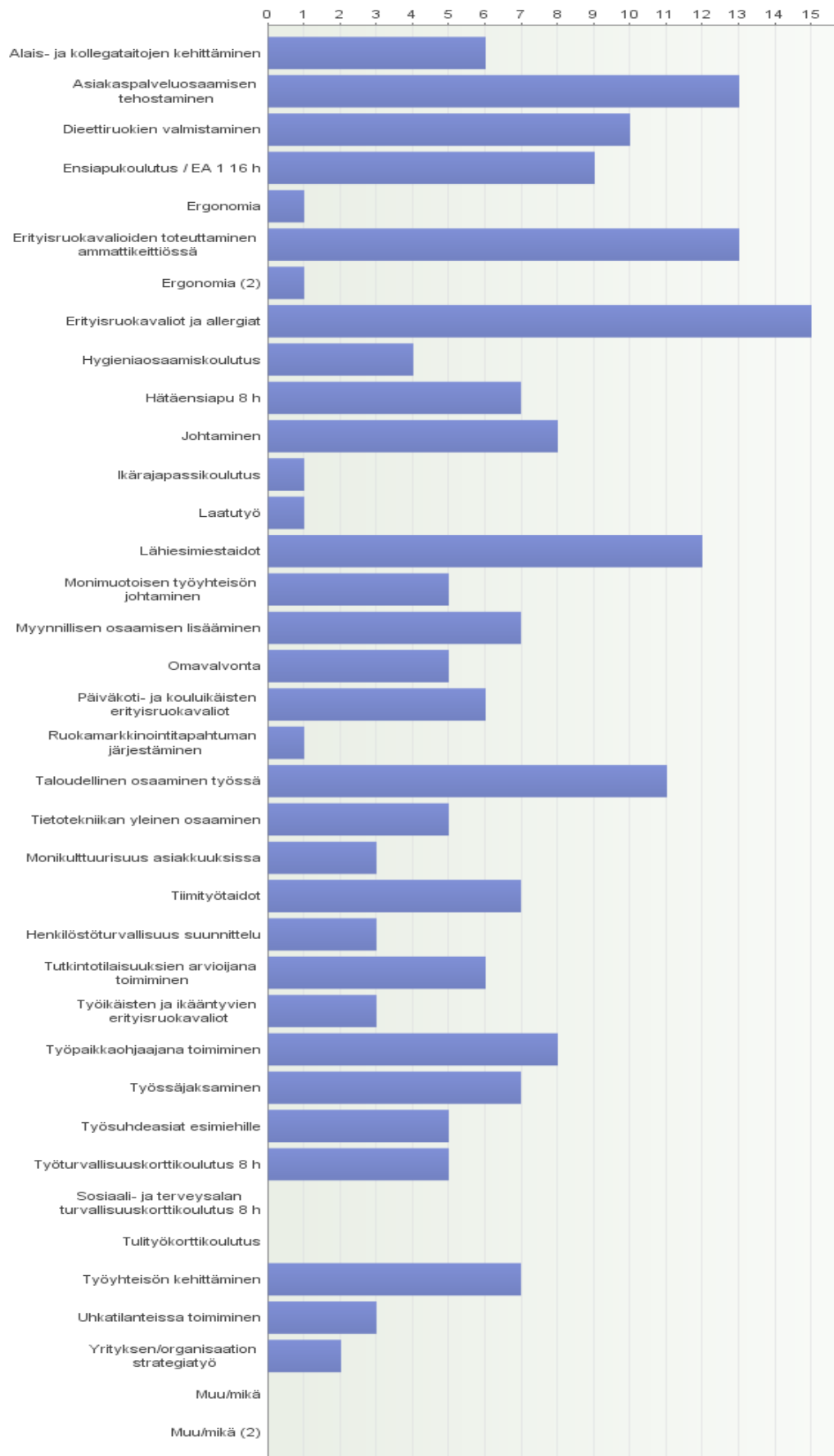
Työntekijän innokkuus ja kehittymishalu, asenne, moniosaamista (ruoka ja siivous),
omatoimisuus, alan kokemus, ruokatuotannon osaaminen (erityisesti suurtalouden,
ymmärrystä ja osaamista), innovatiivisuus, joustavuus, motivoituneisuus, itsenäistä
työotetta, esimiestyön edellytykset ja itsensä johtaminen, uudistumiskykyinen, luo-
tettavuus, itseohjautuvuus ja osaaminen ja sen ylläpito. Useimmat samat ominaisuu-
det esiintyivät monta kertaa useissa vastauksissa. Ne olivat: asenne, motivaatio, mo-
niosaajuus ja ammattitaito.

Kyselyssä kysyttiin myös yrityksen tarvetta lyhytkoulutuksiin. Kyselyn mukaan kaikilla
18 yrityksellä oli oman koulutuksen lisäksi tarve ostettuihin lyhytkoulutuksiin ja tut-
kintotavoitteellisiin koulutuksiin. (Kuvio 20.)



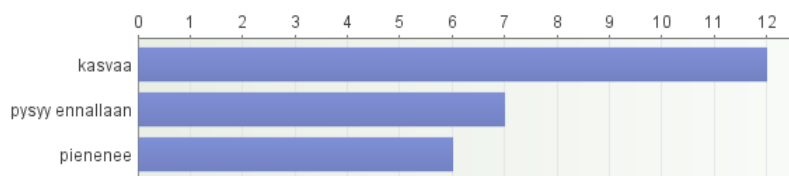
Kuvio 20. Yritysten lyhytkoulutusten tarve

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin saada selville syvemmin koulutusten kokonais-
tarpeesta ja lyhytkorttikoulutuksista. Lisäksi haluttiin tietoa tutkinnon osan tai täy-
dennyskoulutuksesta, jolle henkilöstöllä olisi tulevaisuudessa tarvetta kouluttautua.
Vastauksista nousi selkeästi esille seuraavat neljä osaamistarvetta: Erityisruokavalio-
tuntemus ja toteutus, asiakaspalveluosaaminen, lähiesimiestaidot ja taloudenhal-
linta. (Kuvio 21.)



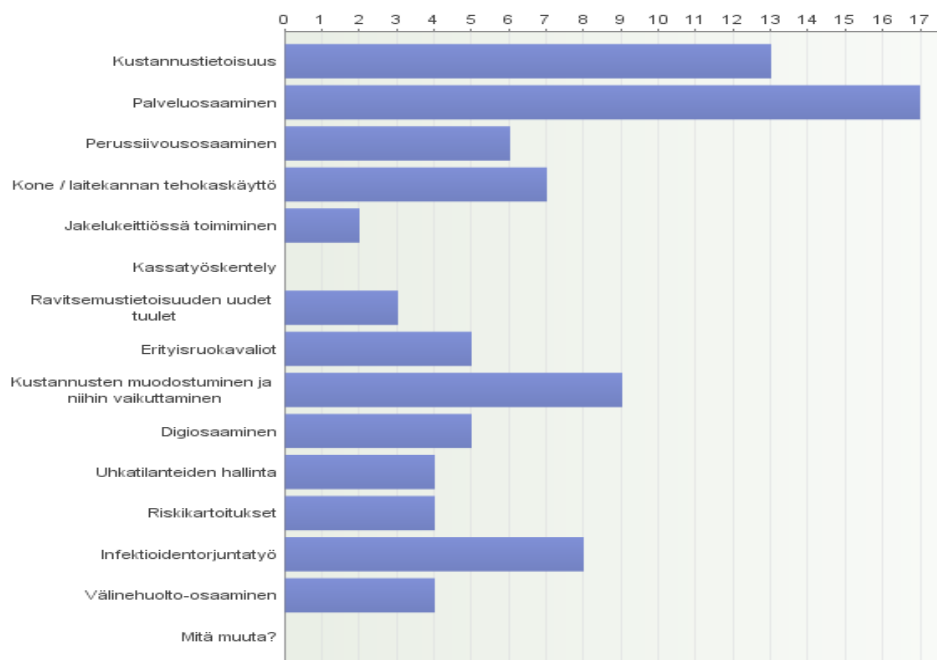
Kuvio 21. Yritysten osaamisen kokonaistarve lyhytkoulutuksissa

Toinen kysely toteutettiin 2017 puhdistus- ja kiinteistöpalvelualan esimiehille. Kysely lähetettiin 40 henkilölle. Vastauksia kyselyyn tuli 25. Vastausprosentti oli 62,5 %. Kyselyssä oli 6 kysymystä, joista tähän on valittu kolmen kysymyksen vastaukset. Koska osa vastaajista ovat samoja kuin edellisenä vuonna, niin kysymyksiä tarkennettiin. Vastauksilla haluttiin saada tietoa sekä esimiesten että työntekijöiden osaamisen tarpeista. Osa kysymyksistä asetettiin uudelleen mm. henkilöstömäärän kehittymien kolmen vuoden aikana. Ensimmäisenä kysymyksenä oli: Miten arvioitte yrityksenne henkilöstömäärän kehittyvän seuraavan kolmen vuoden aikana? (Kuvio 22.) Vajaa puolet kaikista vastaajista näkivät henkilömäärän lisääntyvän. Lisäksi 7 vastaajaa näki määrän pysyvän ennallaan. Vastaajista 24 % näki henkilöstömäärän pienenevän.



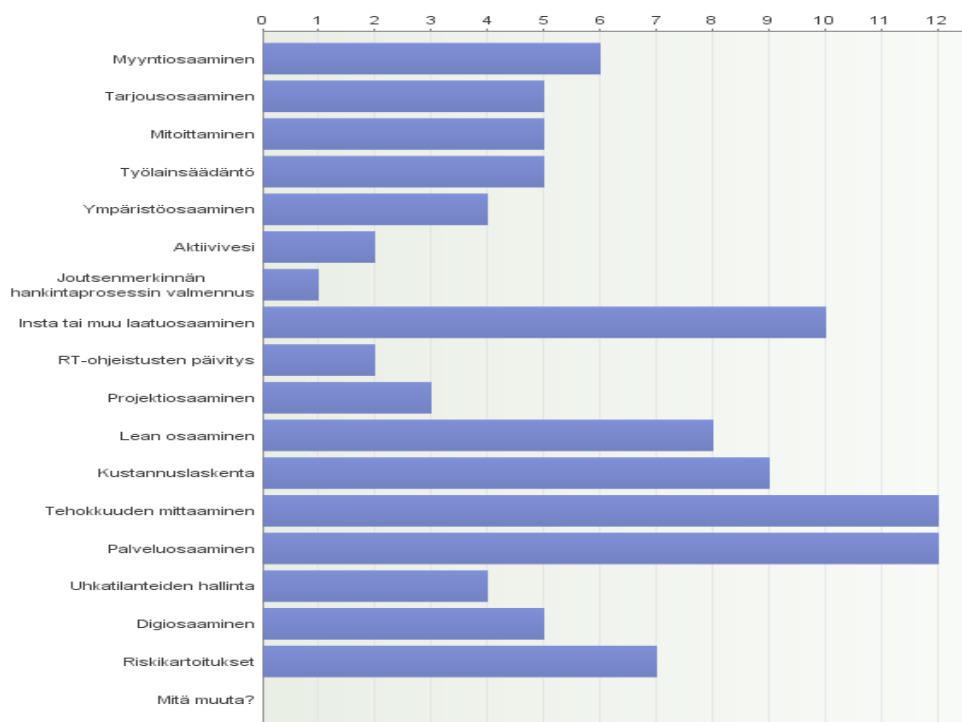
Kuvio 22. Yritysten henkilömäärän kehittyminen kolmen vuoden aikana

Kysymykseen: Millainen osaamisen tarpeen kehittäminen teillä on työntekijätasolle? Päällimmäiseksi nousivat palveluosaaminen ja kustannustietoisuus (Kuvio 23.)



Kuvio 23. Puhdistus- ja kiinteistöpalvelualan työntekijöiden osaamisen lisäämisen tarve

Kolmas kysymys esitettiin esimiesosaamisen kehittämisen tarpeesta yrityksessä. Kolmen kärki kehittämisen osalta oli palveluosaaminen, tehokkuuden mittaaminen ja laatuosaaminen. Myös Lean -osaaminen nousi kustannuslaskennan ohella yhdeksi tarpeeksi. (Kuvio 24.)



Kuvio 24. Puhdistus- ja kiinteistöpalvelualan esimiesosaamisen lisäämisen tarve

Näistä kahdesta kyselytutkimuksesta ja Kauppakamarin osaamisselvityksestä saatiin tuloksiksi lähes yhtenevät tulokset. (Kauppakamarin osaamisselvitys Yritysten osaamistarpeet vuoteen 2016.) Yhteistä näissä olivat henkilömäärän oletettu lisäys. Se oli kaikilla 40 -50 % välillä. Työelämän vaatimukset olivat yhtenevät ammattitaidon ja asenteen kohdalla. Työelämän tulevaisuuden osaamistarpeiden ja tulevaisuuden osaamistarpeiden timantti -mallin pohjalta (Kuvio 16) työnantajat arvostivat: vuorovaikutus-, asiakaspalvelu- ja palveluosaamisen taitoja.

Timantti -mallin pohjalta liitettyinä kyselyiden tulokseen tulos työelämän vaateista oli: täytyy hallita systemaattisen ajattelun osaamisen, arvoketjuosaamisen ja moniosaaminen taidot voidaan sanoa yhdellä sanalla moniosaajuus. Lisäksi kaikissa oli nostettu esille innovaatio ja työyhteisöosaamisen. Kyselytutkimuksen vastauksista tuli esille sekä esimies että työntekijä tason osaamisen tarpeelle palveluosaamisesta ja kustannustietoisuudesta.

5 Tutkimus

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2007, 130) mukaan Robson (1995, 40) jaottelee perinteiset tutkimusstrategiat kolmeen ryhmään. Näitä ovat kokeellinen tutkimus, Survey-tutkimus ja case study. Case -study tutkimusstrategiassa on lähtökohdana tutkia yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäistapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tyypilliset case:n piirteet ovat, että valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia. Kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit, yksittäistapauksia tutkittaessa tutkitaan yhteyttä ympäristöön, josta yksittäistapaus on osa. Aineistoja kerätään useita metodeja käyttäen mm. havainnointi, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. Tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu.

Tässä työssä tutkimusstrategiana on case, eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa keskitytään jonkun tietyn ja ainutkertaisen tapahtuman tutkimiseen. Tapaustutkimuksen yksi ominaispiirre on, että tutkimuksen kohdetta tarkastellaan sen luonnollisessa ympäristössä ja että aineistona on useita erilaisia lähteitä. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda mahdollisimman kattava kuvaus tapahtuman ymmärtämiseksi. (UTA. 2017.)

Hanna Vilkan (Vilka 2007) mukaan Hirsjärvi (2005, 23) toteaa, että tutkimukseksi voidaan nimetä mitä tahansa toimintaa. Tutkimukseksi kutsumisesta on tullut nykypäivän tapa mm. kartoitusten tekemistä, tietojen keräämistä ja luokittelua, erilaisia tilastotietoon perustuvia esityksiä, haastatteluaineistoihin perustuvia kuvaksia tai esityksiä. Tutkimukseksi kutsutaan nykyään myös toiminnallisia tekoja, jossa on tehty selvityksiä jonkin tuotoksen kuten kirjan esitteen tai tuotteen toteuttamiseksi. Vilkan (Vilka 2007) mukaan Anttila (2004, 137-138) viittaa samaan asiaan todetessaan, että käytännön tiedon ja tutkimustiedon välillä on sellaisia menetelmiä, joiden avulla voidaan kokeilla eri vaihtoehtoja, punnitaan, harkitaan ja kysellään asiantuntijoilta heidän käsityksiään parhaaksi katsotun tuloksen saavuttamiseksi.

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteet eivät ole ristiriidassa työelämän tavoitteiden vaatimusten kanssa. Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa. Siksi

tutkimuksen vertailuperusta on hyvä nähdä työelämässä hieman laveammin ja työelämälle luontevalla tavalla. Tutkimuksen vaatimuksiin liittyy myös teoreettisen viitekehyksen luominen. (Vilkkä 2007, 20-23.)

Tässä tutkimuksessa on asetettu tavoitteeksi selvittää: millaisin keinoin lyhytkursseja kehittämällä, niistä saadaan kilpailukykyisemmät tuotteet?

Lisäksi tuloksista tulee käydä selville: millaista osaamista tulevaisuuden palvelualalla tarvitaan? Mistä koostuu optimaalinen kurssitarjonta? Mitä voitaisiin tehdä toisin?

5.1 Tutkimuskohde ja näkökulman asemointi

Tässä opinnäytetyössä on tutkittavana koulutuspalveluala. Tieteenalana tämä edustaa sekä liiketaloustiedettä että kasvatustiedettä. Ensimmäinen näkökulma tutkittavaan aiheeseen on koulutuspalvelujen tulosvastuullisuuden huomioimiseen tulevaisuuden haasteissa. Toiseksi näkökulmaksi on valittu koulutusyksiköiden kehittäminen ja joustavat prosessit työelämälähtöiselle lyhytkurssitarjonnalle.

Tutkimuksen teoreettinen tausta ja lähtöoletukset perustuvat tulevaisuuden tutkimuksiin työvoiman osaamisen tarpeista ja tulevaisuuden työstä. Teoriataustassa ovat pohjana palveluliiketoiminnan johtaminen, johtamiseen liittyvä strategia ja tulevaisuuden työelämän näkökulmat. Lisäksi teoriatietoa vahvistaa TAKK:n Palvelualojen ja yrityspalvelujen asiakaskyselyt vuosilta 2016 – 2017. Näissä asiakaskyselyissä on selvitetty palvelualan työelämän vaatimuksia. Organisaatiossa on ollut koko vuoden 2017 vapaaehtoista koulutusaloille suunnattua Lean -koulutusta. Lisäksi organisaatiossa on järjestetty koko henkilökunnan läpi käyvää asiakasmyyntikoulutusta (AsMy valmennus). Valmennus liittyy TAKK:n toimintasuunnitelman kohtaan 3 myyntitoiminnan ja myyntiosaamisen kehittäminen. (Liite 1.) Tämän koulutuksen keskiössä on ollut asiakas, myynti ja hyvien käytäntöjen esiin nostaminen. Tässä valmennuksessa jokainen henkilökunnan edustaja tekee pienimuotoisen kehittämistehtävän. Sisäisen koulutuksen tavoitteiden näkökulmaan peilaten tällä tutkimuksella halutaan saada laajalti selville kehittämis ehdotuksia koulutusorganisaation asiantuntijoilta. Miten he

näkevät TAKK:n sisäisen toiminnan kehittämisen kulmakivet ja mitä me voimme heidän mielestään asiakkaille tarjota?

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on Suomessa 30.6.2017 hyväksytty ammatillisen koulutuksen reformi, joka astuu voimaan 1.12.2018 (Grahn-Laasonen. 2017.)

Grahn-Laasonen (2017) mukaan:

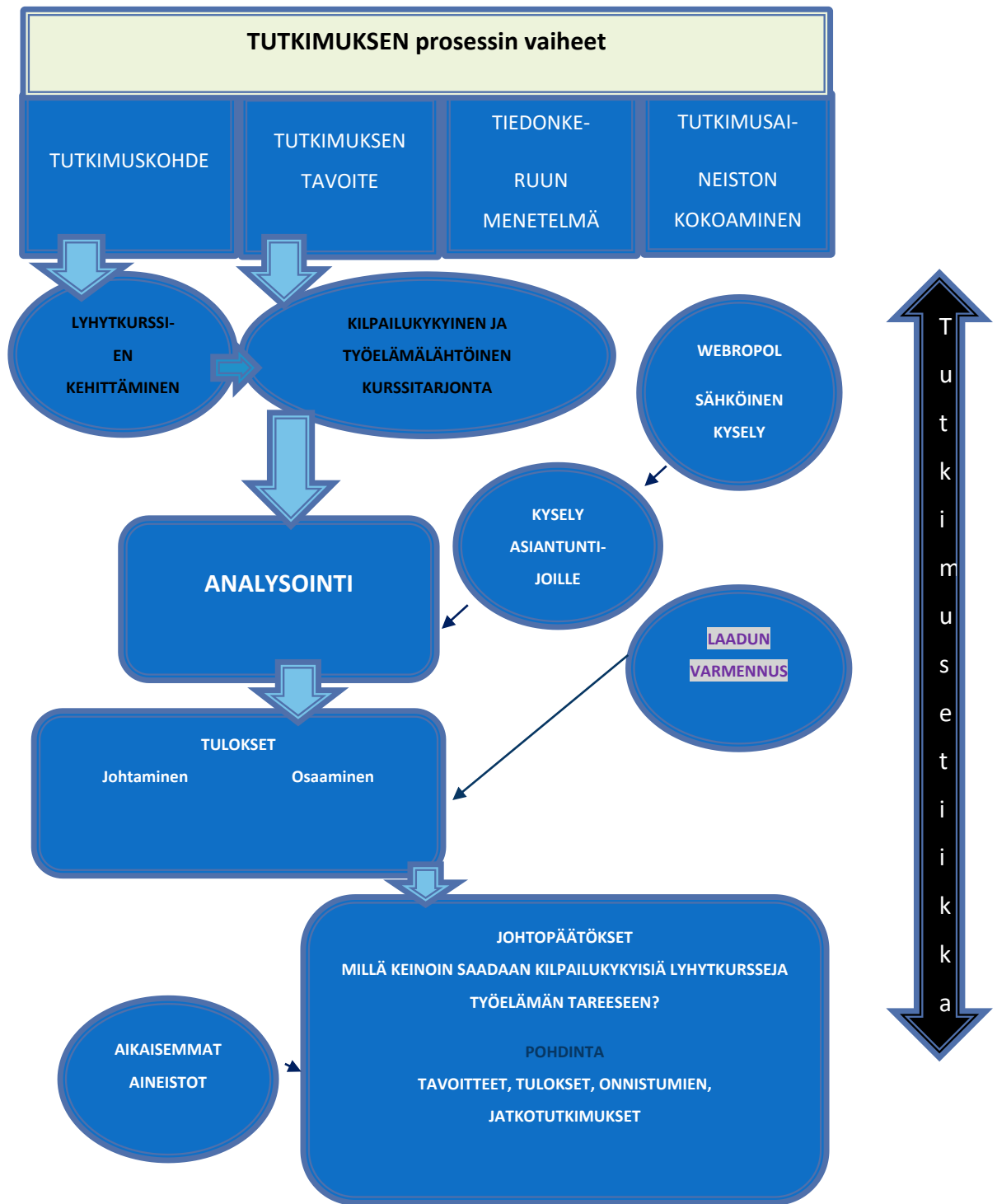
Yksilöllisiin osaamistarpeisiin voidaan jatkossa vastata joustavasti tutkintojen, niiden osien, tutkintoon johtamattoman koulutuksen ja valmentavien koulutusten avulla. Ohjattua ja tavoitteellista opiskelua voidaan toteuttaa joustavasti niin oppilaitosten oppimisympäristöissä, työpaikoilla kuin digitaalisissa oppimisympäristöissä.

Reformin myötä myös oppilaitosrahoitus tulee muuttumaan. Uuden rahoitusmallin myötä oppilaitoksia kannustetaan parantamaan koulutuksen vaikuttavuutta ja laatua. Toisen asteen koulutuksen haasteita ei helpota osassa tutkintoja uusien ammatti- ja erikoisammattitutkintojen voimaan tuleminen 1.1.2018. (Grahn-Laasonen. 2017.)

5.2 Tutkimuksen prosessin vaiheet

Tutkimusprosessin vaiheet ovat ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen ja kirjoittaminen. (Kuvio25.) Tutkimusprosessin kulku kietoutuu monella tavalla tieteellisen tutkimuksen ehtoihin, eli tieteellisen tutkimuksen vertailuperustaan ja tutkimusetiikkaan (Vilkkä 2007, 42.) Tutkimusetiikalla tarkoitetaan hyvän tieteellisen käytännön noudattamista ja yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Tutkimusetiikka kulkee koko tutkimusprosessin mukana aina ideointivaiheesta tutkimustuloksista tiedottamiseen. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen velvoittaa jokaista tutkimuksen tekijää samalla tavalla. (Vilkkä 2007, 29-30.)

Tämä tutkimus eteni tutkimuskohteen tarkentamisesta ja määrittämisestä tavoitteen selventämiseen ja tiedonkeruun valinnan kautta tutkimusaineiston kokoamiseen. Lopuksi saatu tieto analysoidaan ja raportoidaan.



Kuvio 25. Tutkimussuunnitelma

Tutkimussuunnitelman rakennettua tarkasteltiin tutkimuksen tavoitteita ja tutkimus-ongelmaa.

5.2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusaineisto

Tutkimuskysymykset ovat tässä tutkimuksessa: miten lyhytkurssit saadaan kilpailukykyisiksi ja kannattaviksi? Millaista osaamista tulevaisuuden työelämässä tarvitaan?

Palveluliiketoiminnan johtamista halutaan selvittää kilpailukyvyn ja kannattavan liiketoiminnan näkökulmasta. Osaaminen osassa halutaan asiantuntijoilta vastauksia tulevaisuuden osaamisen tarpeesta ja tulevaisuuden kurssitarjonnan kehittämisestä ja suunnan kirkastumisesta. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymyksen asettaminen

TUTKIMUSKYSYMYKSET	
Lyhytkurssien kehittäminen kilpailukykyisiksi Palvelualan työelämäosaaminen	
1. OSAN TUTKIMUSKYSYMYKSET Johtaminen	2. OSAN TUTKIMUSKYSYMYKSET Osaaminen
Miten lisätään kilpailukykyä? Monivalintakysymykset ja avoimet vastaukset	Tulevaisuuden työelämässä vaadittu osaaminen? Avoimet vastaukset
Kannattava liiketoiminta? Monivalintakysymykset ja avoimet vastaukset	Tulevaisuuden kurssitarjonnan kehittäminen? Avoimet vastaukset

Tässä opinnäytetyössä asian sisäisen tiedon ja haasteiden kartoittamisen pääomatietoa on kerätty benchmarkkaamalla saman alan ja saman kokoisen aikuiskoulutuspalveluja tuottavan organisaation lyhytkurssien toteuttamistapaa. Benchmarkkaus tehtiin 08/2017 haastatellen organisaation asiakkuusjohtajaa ja asiakaspalvelupäälliköä. Tätä tietoa ja tutkimusaineistoa ei kuitenkaan käytetä tässä tutkimuksessa. Tällä tiedolla oli vahventava ja tarkentava vaikutus tämän tutkimuksen aiheen rajaukseen. Lisäksi TAKK:n sisäistä benchmarkkausta ja jo toteutuneita toimenpiteitä on tehty koko vuoden 2017 organisaation koulutuspäälliköiden, suunnittelijoiden, kouluttajien ja sihteerien kanssa vuorovaikutteisesti TAKK:n toimintasuunnitelman edellyttämällä tavalla. (Liite 1.)

Tarve tälle tutkimukselle perustuu kolmeen tekijään:

1. Ammatillisen koulutuksen reformiin valmistautuminen
2. Lyhytkurssien optimaalisen kurssitarjottimen luominen kannattavuus ja työelämän tarpeet huomioiden
3. Uusien ratkaisujen löytäminen olemassa oleville lyhytkursseille, ja kehittämis-toiminnassa uusien tuotteiden mahdollinen löytäminen

Tutkimuksessa käytettävä rajattu aineisto on:

1. Opinnäytetyöhön liittyvä asiantuntijakysely 11/2017
2. Tuloksiin yhdistettään 2016 – 2017 toteutetut asiakaskyselyt ja teorial tieto, jotka raportoidaan johtopäätösten ja pohdinnan osassa

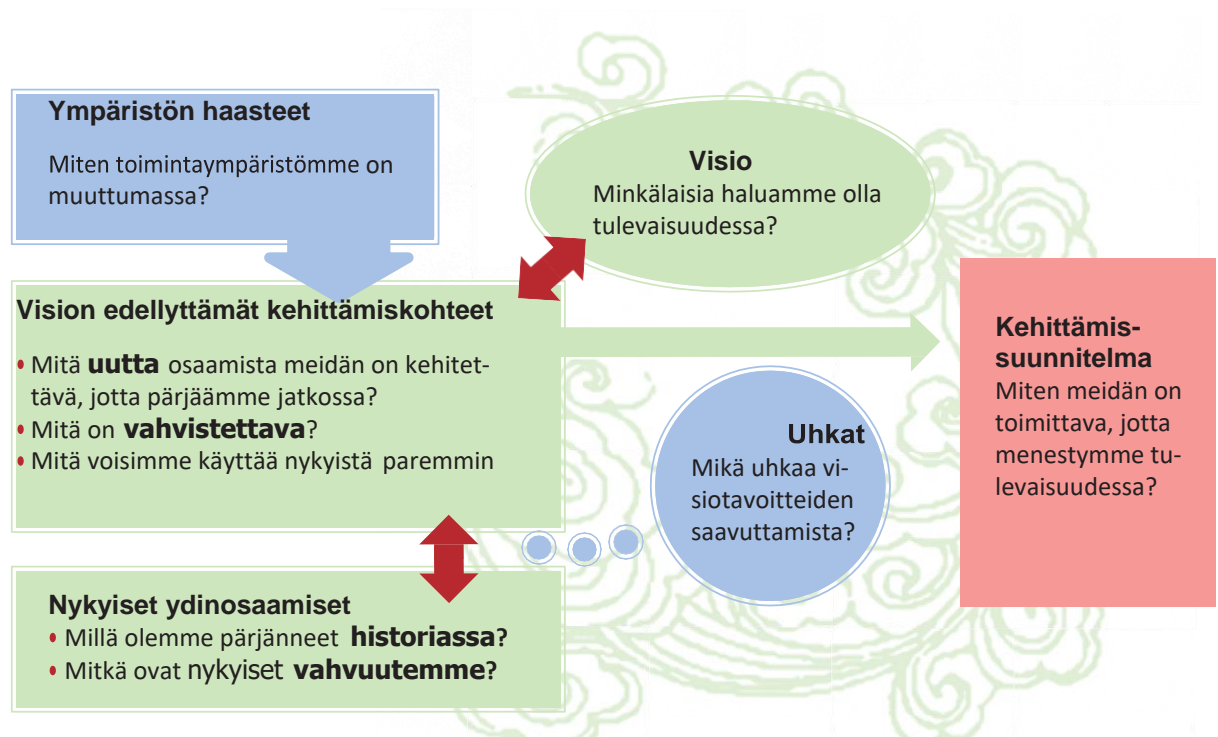
5.2.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämän tutkimuksen tutkimusotteena on laadullinen tutkimus. Silloin analyysin lähtökohtana on tutkijan yleinen perehtyneisyys asiaan sekä esiymmärrys. Silloin voidaan laatia viitekehys, joka on yleinen asetelma tutkittavassa ilmiössä esiintyvistä yhteen liittyvistä tekijöistä. Siinä operoidaan tavallisesti laajoilla asiakokonaisuuksilla, joita voidaan eritellä useampiin alaryhmiin tai tekijöihin. (YAMK metodifoorumi.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullista tutkimusmenetelmää kutsutaan kvalitatiiviseksi. Laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelmalla on tulkinnallinen orientaatio, sillä laadullisessa

tutkimuksessa taustateoriaa käytetään tulkintojen lähtökohdaksi. Siihen ei kuitenkaan sitouduta heti. Sitoutuminen tapahtuu vain, jos tulkinat antavat siihen aihetta. Aineiston pohjalta voidaan luoda uutta teoriaa ja uusia tiedon rekonstruktioita. Laadullista analyysia varten laaditaan viitekehys, jonka avulla hahmotetaan tutkittavan ilmiön kokonaisuutta. (YAMK metodifoorumi. Laadullinen.) Lisäksi tässä tutkimuksessa laadulliset vastaukset taulukoitiin määräksi, joten tutkimus kuvataan osin myös määrällisenä. Määrällinen tutkimus on kvantitatiivinen.

Laadullisen tutkimuksen viitekehysten hahmottamisen pohjana käytettiin Maria-Liisan Mankan ja Marjut Mäenpään ”Tulevaisuuden osaajaksi –tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella” -mallia kokonaisuuden hahmottamisen välineenä. (Kuvio 26.) (Manka, M-L. & Mäenpää, M. 2010, 6.) Laadullisen tutkimusmenetelmävalinta perustui pohdintaan, mitä asiasta tiedetään aiemmin? Mikä on tämän hetken tilanne? Missä haluamme olla tulevaisuudessa? Miten sinne pääsemme?



Kuvio 26. Laadullisen tutkimuksen viitekehys (Manka, M-L. & Mäenpää, M. 2010, 6. Mukaillen)

Mallin mukaisesti ensimmäiseksi täytyy tunnistaa toimintaympäristö ja sen haasteet. Ne ovat TAKK:ssa tulevaisuuden reformin tuomat osaamisen tunnistamiseen ja talouden liittyvät haasteet. Lähdettäessä liikkeelle visiosta TAKK:n visio on selkeästi olla edelläkävijä ja vaikuttavin ammatillisen osaamisen kehittäjä Pirkanmaalla. Seuraavaksi tunnistetaan vision edellyttämät kehittämiskohteet. Ne ovat niitä toimenpiteitä, joihin tässä tutkimuksessa halutaan selkeä kuva ja saada vastaukset niihin. Eli, mitä ja miten meidän on tehtävä ja kehitettävä lyhytkurssejamme, jotta pärjäämme jatkossa? Mitä on vahvistettava? Mitä voisimme tehdä nykyistä paremmin? Kehittämiskohteen määrittelyn ja nykyisen ydinosaamisen välimaastossa on aiheellista miettiä uhkia. Kyselyllä odotetaan vastausta myös tähän kysymykseen, mikä uhkaa visiotavoitteidemme saavuttamista? (Kuvio 26.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat Hirsjärven ym. (2007, 160) mukaan:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tutkimusaineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
2. Tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Perusteluna tälle tavalle on näkemys, että ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Apuna voidaan käyttää täydentävän tiedon hankinnassa lomakkeita ja testejä.
3. Käytetään induktiivista analyysiä. Tällä tarkoitetaan, että tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, sitä mikä on tärkeää, ei määrää tutkija.
4. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa: Suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.

6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti.
7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaan.

Tutkimusmenetelmää valitsevan tutkijan tulee itse määrittää, mitä tutkimusmenetelmää hän käyttää. Hänen on kyettävä se uskottavasti perustelemaan ja ymmärrettävä valitun ja valitsematta jätettyjen menetelmien mahdollisuudet ja rajoitukset. (Juuti & Puusa 2011, 56.) Tässä opinnäytetyössä pääpaino on kvalitatiivisessa tutkimuksessa, joka sisältää kyselytutkimuksen case -yrityksen asiantuntijoille. Kysymykset ovat laadittu avoimiksi kysymyksiksi, joilla tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia. Ajatus kyselytutkimuksesta nousi luonnostaan esille. Perinteinen kyselytutkimus on yleensä kvantitatiivinen eli määrälliseen aineistoon perustuva. Kriittisesti suhtautuen on selvää, mikäli kyselytutkimuksella ei saada tässä tutkimuksessa riittävän laadukasta aineistoa analysoitavaksi, niin tutkimusta laajennetaan. (Kuvio 25.) Tässä tutkimuksessa laadullinen tutkimusaineisto muutettiin määrälliseen muotoon aineiston tulkintojen avuksi.

5.2.3 Tutkimuksen toteuttaminen ja luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada kartoitettua esille tulevaisuuden osaamisen tarpeet asiantuntijoiden kyselytutkimuksesta tulleiden vastusten perusteella. Kyselyn vastauksista odotetaan analysoitavaksi tietoa, joka peilaa tulevaisuutta suhteessa nykyhetkeen. Tutkimuksen lopuksi tulosten ja johtopäätösten jälkeen pohdintaosassa laaditaan jatkotoimenpiteistä kooste, jolla visioidaan, miten meidän on toimittava, jotta menestymme tulevaisuudessa.

Tutkimus toteutettiin keräämällä tietoa kyselyllä. Kysely tunnetaan survey -tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Survey tarkoittaa sellaista kyselyn, haastattelun tai havainnoinnin muotoja, jossa aineistoa kerätään standardoidusti. Kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2007, 194.)

Laadullinen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Usein tutkimus alkaa siitä, että tutkija yrittää kartoittaa kentän, jossa hän toimii. Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyteen ja kylläisyyteen viittaavaa käsitettä. (Hirsjärvi ym. 2007, 176.)

Tässä tutkimuksessa kyselylomake laadittiin niin, että se olisi jatkumona vuosien 2016 -2017 asiakaskyselyille. Kyselyssä vältettiin keräämästä liiallisia tietoja monivalintakysymyksillä kysyen samoja asioita kuin edellisessä asiakaskyselyissä. Monivalinnan lomaan lisättiin avoimien vastauksien tilat. Näin laadittu lomake on strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuoto. Tällä tavoin tutkija saa vaihtoehdon avulla esiin näkökulmia, joita hän ei ole etukäteen osannut ajatella. (Hirsjärvi ym. 2007, 194.) Lisäksi kaksi kysymystä olivat täysin avoimia kysymyksiä. Tällä tavoin laadittuna kyselyllä saatiin laadullista tietoa myöhempää käsittelyä varten. (Liite 4.)

Toisinaan lomakehaastatteluihin sisällytetään myös avoimia kysymyksiä, jotka voidaan käsitellä laadullisesti tai määrällisesti luokittelemalla vastaukset jälkikäteen. Avoimien kysymysten määrä ja vastausten laajuus määrittävät sen, voiko strukturoidun aineiston avovastauksia soveltaa laadullisen analyysin tarpeisiin. Strukturoidulla haastattelulla voidaan kuitenkin kerätä aineistoa laadullisen tutkimuksen tulosten yleistämisen testaamiseksi tai ennen laadullisen tutkimuksen toteuttamista ideoiden kirvoittamiseksi tai lisäaineistoksi muun laadullisen tutkimuksen ohessa. Esimerkiksi teemahaastattelu voidaan suunnitella aiemmin tehdyn lomakehaastattelun pohjalta tai strukturoidun haastattelun tulosten inspiroimana. (UTA. 2017.)

Kyselylomakkeen laadinnassa noudatetaan lomakehaastattelua. Lomakehaastattelu on formaalisin haastattelumuoto, joka vastaa kyselylomakkeen täyttämistä ohjatusti. Kysymykset esitetään samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. Tutkijan on luotettava haastateltavien riittävään esitietoon vastata kysymyksiin ja valita itselleen parhaiten sopiva vastausvaihtoehto. Lomakehaastattelu sopii parhaiten sellaisiin tutkimuksiin, jossa on tarkoitus kvantifioida aineistoa ja/tai käsitellä sitä tilastollisen analyysin keinoin. Laadullisen aineiston hyödyntäminen ei sulje pois määrällisyyttä. Määrä ja laatu voivat molemmat olla mukana niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessäkin tutkimuksessa. (UTA. 2017.)

Tutkimuksessa pyritään arviomaan sen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Reliabelius voidaan todeta usealla tavalla. Esimerkiksi niin, että kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen. Sil-

loin tutkimusta voidaan pitää reliaabelina. Validius eli pätevyys tarkoittaa menetelmän ja mittareiden kykyä mitata juuri aiottua. Tutkimus tulee arvioida, vaikka näitä termejä ei käyttäisikään. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227).

Kyselylomake lähetettiin 38:lle valikoidulle henkilölle, jotka edustavat organisaation viittä eri ammattiryhmää. Kyselyyn valittiin TAKK:n kokoaikaisista työntekijöistä 38 henkilöä. Tämä määrä vastaa 25 % koko TAKK:n henkilökunnan kokoaikaisten työntekijöiden määrästä, joka on 149. Määrään ei kuulu tukipalvelujen henkilöstö. Ryhmät valittiin niin, että ne edustaisivat mahdollisimman hyvin lyhytkurssien kanssa toimivia henkilöitä. Ryhmät olivat sihteeri, kouluttaja, koulutussuunnittelija, koulutuspäällikkö ja muu. Muu -ryhmä koostuu ohjaavista henkilöistä mm. opinto-ohjaajista. Tutkimuksen tavoite on, että puolet vastaajista olisivat kouluttajia ja puolet koulutuspäälliköitä, koulutussuunnittelijoita, sihteereitä ja muuta ammattiryhmää. Aineistoa kerättiin taulukossa 4 asetetuilla kysymyksillä. Tiedon keruumenetelmänä oli Webropol -ohjelmalla laadittu kyselylomake, joka lähetettiin vastaajille sähköpostin linkkinä. (Liite 3.)

Pauli Juutin ja Anu Puusan (Juuti, P. & Puusa, A. 2011, 55) mukaan laadullisessa tutkimuksessa valitaan harkinnanvaraisesti mukaan pieni määrä tapauksia. Tarkoituksenmukaisuusperiaatetta voidaan perustella sillä, että tutkimuksessa on mukana henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasti ilmiöstä mahdollisimman paljon. Henkilöillä tulee olla kokemusta asiasta tai heidän tulee edustaa ryhmää, joka on relevantti tutkimuksen tarkoituksen kannalta.

Kysymyksiä laadittaessa on huomioitu asiantuntijoille laaditut kysymykset. Siinä ei enää haluttu antaa valmista monivalintaluetteloa järjestettävistä kursseista, vaan keskityttiin aiheisiin, joilla saavutetaan kilpailukykyiset lyhytkurssit. (Liite 3.) Lisäksi avoimista kysymyksistä odotetaan kehittämiskohteita tulevaisuuden lyhytkurssitarjontaan, joilla suunnataan tulevaan. Suunnitelmissa on myös toisen kierroksen tutkimuksen mahdollisuus, mikäli kyselylomakkeella kerättyä tietoa ei koeta riittävän laadukkaaksi sisällöltään ja määrältään.

5.2.4 Aineiston analysointimenetelmä

Vastauksia kyselyyn tuli määräpäivään mennessä 32 kpl. Vastausprosentti oli 84 %. Vastausprosentti 32 vastausta oli myös koko TAKK:n kokoaikaisten henkilöiden määrästä 21,5 %. Vaikka vastauksisen määrällä ei ole niin suurta painoarvoa laadullisessa tutkimuksessa, niin määrä ja laatukriteereitä arvioidaan katsottaessa avoimien vastauksien sisältöä. Avointen vastusten litteroinnin, puhtaaksi kirjoittamisen ja tilastollisen tarkastelun jälkeen päätetään, jatketaanko tutkimusta käyttäen muita menetelmiä.

Laadullista aineistoa analysoivalla tutkijalla on edessään joukko valintoja, vaan aineiston keräämisestä aina tutkimusaineiston litterointiin. Litterointitapoja on useita, ja valinnan näiden välillä tulee tutkijan ratkaista. (Aaltola, J. Valli, R. 2015b, 185-186.) Avoimiin kysymyksiin annettuja vastauksia voidaan analysoida myös tilastollisin menetelmin. Vastaukset tulee luokitella ryhmiin. Kun luokittelua tehdään, niin täytyy ennakoon miettiä ja tarkastella saatuja vastauksia. Näin saadaan käsitys, että millaisiin luokkiin vastaukset jakautuvat. (Aaltola, J. Valli, R. 2015a, 106.) Tilastollisesti luokiteltuna litteroidusta tekstistä voidaan laskea, kuinka monta kertaa tietty ilmiö esiintyy materiaalisissa.

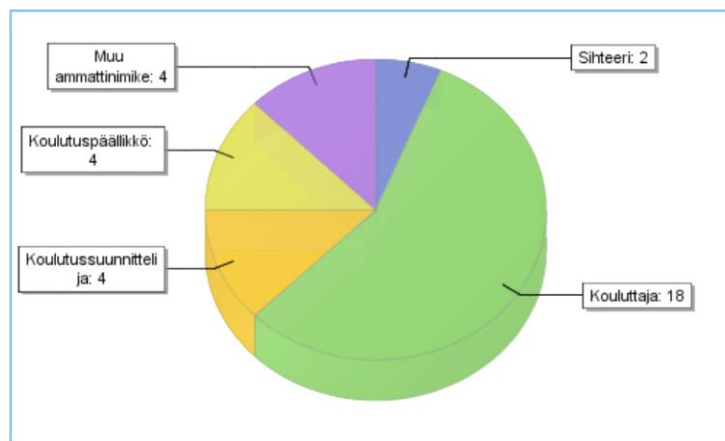
Litteroinnilla tarkoitetaan esimerkiksi nauhoitetun puhemuotoisen aineiston tai tutkimukseen osallistuneiden vastaajien omalla käsialallaan kirjoittamien tekstien puhtaaksi kirjoittamista. Aineisto kirjoitetaan keräämisen jälkeen sen hallitsemista ja analysoimista helpottavaan muotoon yleensä tekstinkäsittelyohjelmalla. Litteroinnista puhuttaessa epäselvyyttä saattaa aiheuttaa mm. se, kuinka tarkasti vaikkapa haastattelu tulee kirjoittaa puhtaaksi. Pitääkö jokainen sana kirjoittaa sellaisenaan kuin sen kuulee kaikkine äänteineen? Jo valmiiksi kirjoitetussa muodossa olevien tekstien puhtaaksi kirjoittamisessa puolestaan saattaa askarruttaa esimerkiksi se, tuleeko tutkimukseen osallistuneen henkilön kaikki kirjoitusvirheet säilyttää. Entä kuinka menetellään, jos joku puhuu tai kirjoittaa murretta? (UTA. 2017.)

Tässä tutkimuksessa avoimet kysymykset kirjoitettiin puhtaaksi litteroiden tutkimuskysymysten mukaan (Taulukko 4) Teksti kirjoitettiin auki aineisojen kyselylomakkeen aiheiden mukaan: Kysymys 3. Lyhytkurssien kilpailukykyä voidaan lisätä? Kysymys 4.

Miten voimme lisätä lyhytkurssiemme kannattavuutta? Kysymys 5. Millaista tulevaisuuden osaamista työpaikoilla mielestäsi tarvitaan? ja kysymys 6. Millaisia lyhytkoulutuksia tulevaisuudessa on mielestäsi lyhytkurssitarjottimellamme? (Liite 4.) Teksti purettiin teemoihin, joita lähdettiin jatkokäsittelmään. Sen jälkeen tekstiä seuraamalla tilastoitiin taulukkoon, montako kertaa asia esiintyy tekstissä (Frekvenssi = tietyn havaintoarvon esiintymiskertojen lukumäärä). Muu asiasisältö, mistä ei saatu selkeitä asiasanoja liitettiin tutkimukseen mukaan sanasta sanaan. Näitä olivat ne asiasanat, joita oli lauseissa määrällisesti vähän tai ne olivat liitettynä laajempaan kokonaisuuteen ja olisivat menettäneet tai muuttaneet merkitystään yksilöitynä.

6 Tulokset

Tutkimukseen vastasivat 32 henkilöä. He jakautuivat 18 kouluttajaan, 4 koulutussuunnittelijaan, 4 koulutuspäällikköön, 2 sihteeriin ja muun ammattinimikkeen alle. Muu ammattinimike sisältää opinto-ohjaajat ja ohjauspalveluhenkilöt. (Kuvio 27.)



Kuvio 27. Vastaajat asiantuntijaryhmittäin

Vastaajien asiantuntijajakaumaan voidaan olla tyytyväisiä, ja tavoite tältä osin täyttyi. Vastaajista toivottiin olevan 50 % asiantuntijakouluttajia.

6.1 Johtaminen

Pentti Syrjäsen (Syrjänen 2012) mukaan asiantuntijoiden ja osaamisen johtamisen peruskiviä ovat asiantuntijoiden mukaan ottaminen ja motivointi. Hänen mukaansa:

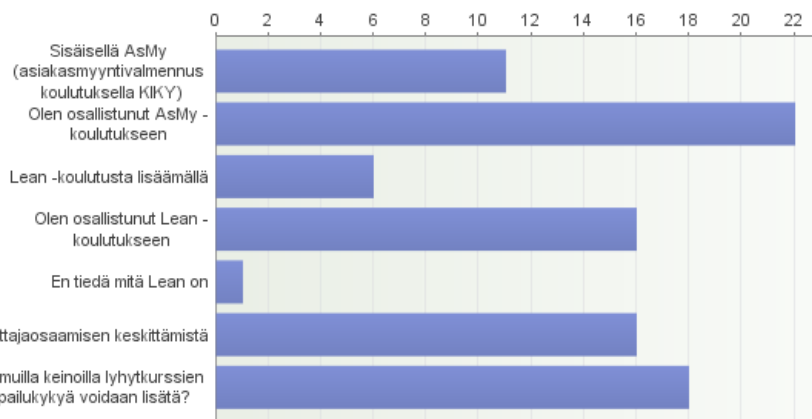
Tieto-organisaation jäsen ei yleensä usko olevansa tiedoiltaan esimiestään heikempi- pikemminkin päinvastoin. Kun henkilöstön voimavarat suunnataan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, syntyy tuottavaa, innostunutta toimintaa ja vaikuttavaa tulosta.

Tämän pohjalta kyselyyn toivottiin määräksi puolta kouluttajan nimikkeellä olevaa henkilöä koko vastaajien määrästä.

6.1.1 Kilpailukyvyyn lisääminen

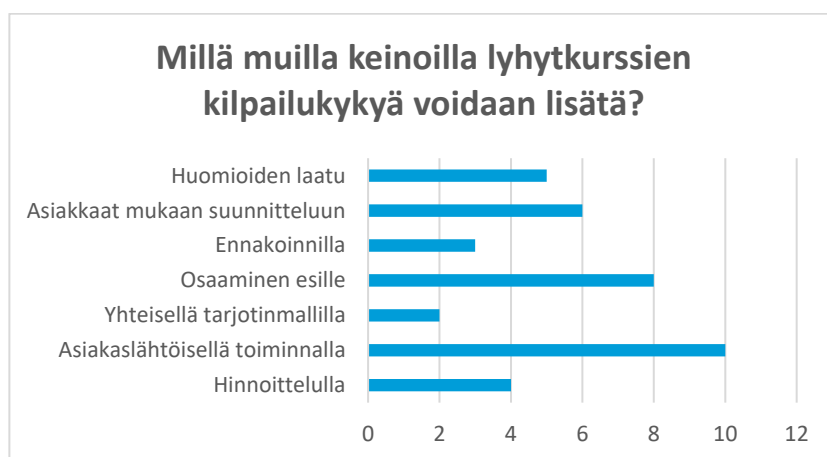
Kysymys 3: Miten lyhytkurssien kilpailukykyä voidaan lisätä?

TAKK:n asiantuntijoiden monivalinta vastauksissa puolet 16 (16/32) henkilöä vastasivat, että kilpailukykyä voidaan lisätä kouluttajaosaamisen keskittämällä. (Kuvio 28.)



Kuvio 28. Lyhytkurssin kilpailukyvyyn lisääminen

Koska tutkimuksella haluttiin laadullista tietoa, niin monivalintakysymyksen viimeisin kysymys on avoin kysymys. Tässä tutkimuksessa avoin kysymys on relevantein tutkimuksen näkökulmasta. Kysymys kuuluu: Millä muilla keinoilla lyhytkurssien kilpailukykyä voidaan lisätä? Tieto on litteroinnin jälkeen koottu asiasanojen määrän mukaan koosteeksi. (Kuvio 29.)



Kuvio 29. Tilastollinen vastaus kilpailukyvyn lisäämiseen

Litteroidussa materiaalissa eniten esiintyvät sanat, joilla lyhytkurssien kilpailukykyä voidaan lisätä ovat: Asiakaslähtöinen toiminta ja TAKK:n henkilökunnan osaamisen esille tuominen. Lisäksi seuraavaksi tärkeimmiksi keinoiksi asiantuntijat näkivät asiakkaiden ottamisen mukaan suunnitteluun ja laadun huomioimisen koulutustuotteissamme. (Kuvio 29.)

Seuraavat aiheet olisivat pilkkoutuneet liian pieniksi, olivat liian laajoja tai olisivat muuttaneet merkitystään tilastoinnin vuoksi. Eikä asiasana esiintynyt litteroidessa.

Yhden vastaajan mielestä kilpailukykyä voidaan lisätä yhdenmukaisella tiedottamisella ja tekemällä muuta, mitä toiset oppilaitokset eivät tee ja vaikuttamalla heihin osaamisen kautta. Näiden lisäksi kaksi vastaajista näkivät kilpailukyvyn nousevan, jos kiinnitetään huomioita paremmin kohdennettuun ja asiakaslähtöiseen tarjontimeen, josta on helppo ostaa ja perua nopeasti. Toisen mielestä vielä lisäksi koulutusten säännöllisyys ja sisältö ovat tärkeitä kilpailukyvyn näkökulmasta.

Nopeaa reagointia ja säännöllisiä toteutuksia timanttisin sisällöin nähtiin lisäävän kilpailukykyä

Kolme vastaajista näkivät tiedottamisen ja markkinoinnin lisäksi tärkeäksi näkyvyyden lisäämisen digitalisaation ja muiden web –ratkaisujen myötä.

näkyvämmällä markkinoinnilla ja asiantuntijoiden pitämällä kurssilla

Videoklipit ja Webinaarit erialisista aiheista, joissa vastaaja halusi nähdä mainostavaa otetta ja onnistuneita kokemuksia.

Hyödynnetään digitalisaatiota.

Koulutuksen järjestämiseen otti kantaa kolme vastaajaa. Heidän mielestään ajankohtaisuus, opiskelijoiden motivoituneisuus samoissa ryhmissä ja koulutusajankohdan tulisi sopia asiakkaalle.

Ajankohtaisiin trendeihin tarttuminen. Kurseilla selkeä kohderyhmä, ei kaikille kaikkea jolloin kaikkien anti jää vähäiseksi. Ei sekoiteta usein vähemmän motivoituneita opiskelijoita ja kovan rahan asiakkaita samaan koulutukseen. Varmistetaan kouluttajan asiantuntemus. Selkeä kurssikuvaus jotta asiakkaan odotukset ja sisältö kohtaavat. Toimivat järjestykset

Koostamalla asiakkaalle helposti ymmärrettäviä koulutuskokonaisuuksia eli poistamalla ns. tutkinnon osien sekavista kahleista

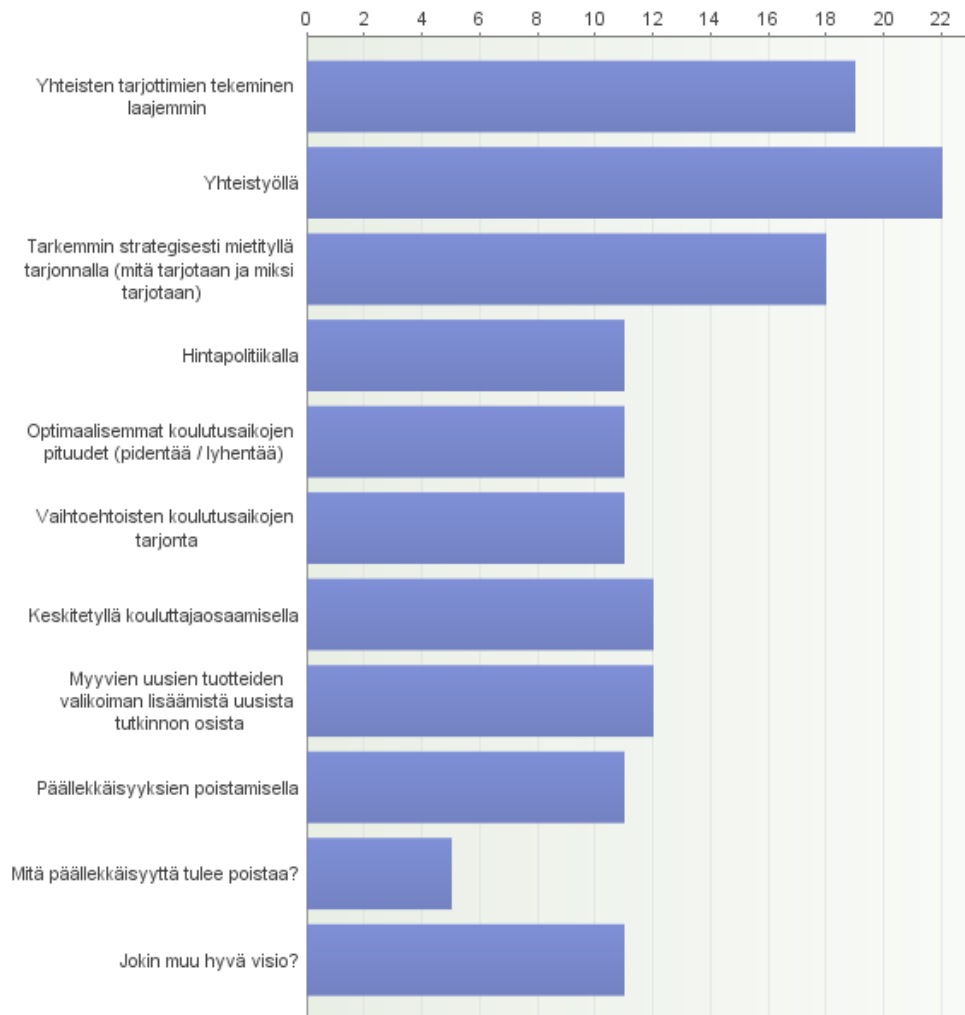
Yritys yhteistyöllä; tarjotaan tarpeiden mukaisia lyhyitä koulutusmahdollisuuksia: erilaiset passit sopivana ajankohtana yrityksen ja tarpeeseen aikatauluun sopien, + esim. voimavara ja vertaistukea esimiehen tehtäviin - eri yritysten henkilöt yhdessä kokemusten jakamista ja uusia toimintamalleja muiden kokemuksia hyödyntäen. Ammatillisten asioiden lyhytkoulutukset - lisää tai kertaavaa jo ammatissa toimiville

Tilastollisista vastauksista tuli esille, että lyhytkurssien kilpailukykyä voidaan parantaa asiakaslähtöisellä toiminnalla ja oman osaamisen esille tuomisena. Se, mitä asiakaslähtöinen toiminta on, löytyy vastaajien suorista vastauksista. Vastaajat näkivät: että nopealla reagoinnilla, koulutusten sisältöjen muuttamisella ”timanttiseksi” ja unohtamaan tutkintojen sisällöt myyntituotteissa voidaan lisätä kilpailukykyä.

Lisäksi avoimien kysymysten vastauksista kävi ilmi, että kilpailukykyä voidaan lisätä näkyvämmällä markkinoinnilla ja asiantuntijoiden pitämillä kursseilla. Kehittämiskohteina vastaajilta tulivat videoklippien hyödyntäminen ja Webinaarien mukaan ottaminen erilaisia aiheista. Muutenkin hyödynnettäisiin digitalisaatiota.

6.1.2 Kannattava toiminta

Kysymys 4 Miten voimme lisätä lyhytkurssiemme kannattavuutta? Keskeisin tieto vastauksista oli, että yhteistyöllä (22 vastausta), yhteisen tarjottimen tekemisellä laajemmin (19 vastausta) ja strategisesti mietityllä tarjonnalla (18 vastusta). (Kuvio 30.)



Kuvio 30. Kannattavan toiminnan lisäämisen keinot

Vastaukset lopussa olevaan avoimeen kysymykseen: Mitä päällekkäisyyttä tulee poistaa? Kaikissa kuudessa vastauksessa oli vastattu, että yhteissuunnittelua, joka tukee myös 22:den vastaajan monivalintavastauksista. (Kuvio 30.) Lisäksi vastaajilta tuli seuraavia kommentteja avoimessa kysymyksessä:

Tulityö - ja työturvallisuuskortti koulutuksien osalta on paljon päällekkäisyyksiä, osin on jo menty hyvään suuntaan ja päällekkäisyydet vähentynyt.

Päätetään mikä taho tekee ja se joka tekee, tekee sen laadukkaasti. Hinnoitteluun yhteinen politiikka. Osaamista yhdistämällä tarjotaan asiakasta paremmin palvelevia kokonaisuuksia.

Samaa koulutusta samaan aikaan eri koulutusaloilla

Näissä vastauksissa tuli hyvin esille se, että kannattavuutta voidaan parantaa strategioilla ja yhdessä tekemällä.

Lisäksi haluttiin vastausta viimeiseen avoimeen kysymykseen kannattavuuden lisäämiseksi: Jokin muu hyvä visio? Kysymys oli monivalintakysymysten lisäksi avoimena kysymyksenä. Tieto on litteroinnin jälkeen koottu tilastolliseen muotoon asiasanojen määrän mukaan koosteeksi. (Kuvio 31.)



Kuvio 31. Tilastollinen vastaus visio kannattavuuden lisäämiseen

Hyvän vision löytämiseksi kannattavuuden lisääjänä kohtaan tuli avoimia vastauksia yhdeksän kappaletta. Niiden kaikkien asiasisällöt (18 kpl) jakautuivat neljään jaoteltuun teemaryhmään. Tilastollisista vastauksista nousivat korkeimmalle nettikauppa, some ja chatti kannattavuuden lisääjänä. Toiseksi eniten vastaajien mielestä tulisi profiloida asiakkaitamme paremmin. Kolmasosa tähän kysymykseen vastanneista piti tärkeänä ottaa tarjonnassa mukaan vuodenajat, mitä tarjotaan ja kouluttajat mukaan suunnitteluun. (Kuvio 31.)

Yhteenvetona voidaankin todeta, että kannattavuus paranee yhdessä tehden yhteiset tarjottimet ottaen käyttöön. Myös kouluttajat ovat mukana. Kaikki eivät puuhas-tele saman asian ympärillä samaan aikaan ympäri organisaatiota. Tavoitteena on yhteinen koko talon tarjotin, jossa on selkeät nettisivut linkitettynä someen ja chatti mahdollisuudella.

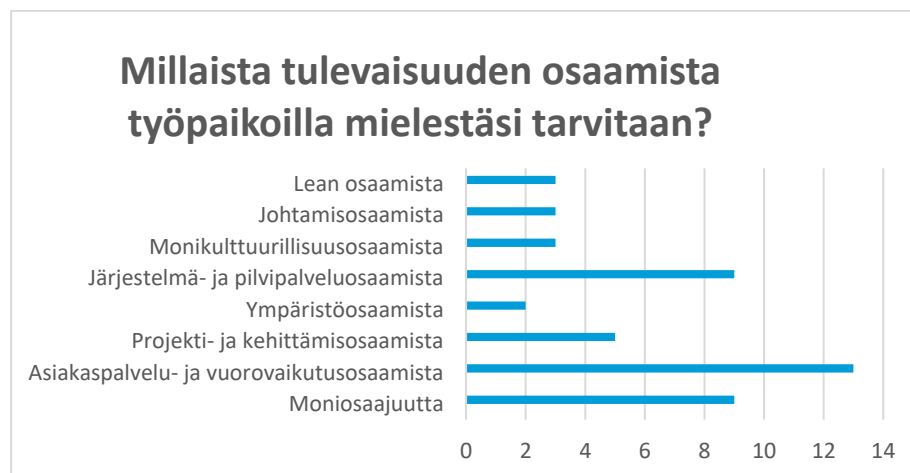
6.2 Osaaminen

Suomessa on vuonna 2030 maailman paras koulutusjärjestelmä kertoo Tulevaisuus 2030 selonteko. Tulevaisuuden koulussa opitaan kaikilla tasoilla vuorovaikutus- ja medianlukutaitoja, itsensä johtamista ja itseilmaisua sekä käytännön elämänhallinnan ja työelämän taitoja. Oppijan on mahdollista yhdistää tulevaisuuden koulussa oppiminen käytännön osaamiseen. (Tulevaisuus 2030.)

Kuinka TAKK:n asiantuntijat näkevät tulevaisuuden tulevaisuuden työelämän osaamisen tarpeen ja lyhytkurssien liittämisen tulevaisuuden visioihin?

6.2.1 Työelämän osaamisen tarve

Tulevaisuuden työelämän osaamisen tarve selvitettiin avoimena kysymyksenä. Kysymys kuuluu: Millaista tulevaisuuden osaamista työpaikoilla mielestäsi tarvitaan? Tieto on litteroinnin jälkeen koottu tilastolliseen teemoitettuun muotoon asiasanojen määrän mukaan koosteeksi. (Kuvio 32.)



Kuvio 32. Tilastollinen vastaus tulevaisuuden osaamisen tarpeesta työpaikoilla

Tilastollisista vastauksista nousivat korkeimmalle vastaajien mielestä asiakas- ja vuorovaikutustaidot ja moniosaajuus. Mielenkiintoisesti moniosaajuuden rinnalle nousi järjestelmä ja pilvipalveluosaaminen.

Tietotekninen ja muu osaaminen oli lisäksi kahdella vastaajista luettelona:

Ehdottomasti tietoteknistä osaamista; mm. nykyiset tekniikat tutuksi;

Ymmärrystä yrityksen toimintaympäristöstä; mihin rahat menee, mistä rahat tulee, miten teen työstäni kannattavaa, ylipäättään talousasioita. Laatu. Terveys ja turvallisuus, lakiasiat, myyntitaidot

*Canvan käyttökurssi
Infograafien tekoa
Hakukoneoptimointia mikroyrittäjille
Google Business käyttöönotto mikroyrittäjille
Adwordsin käyttö
Google Analyticsin käyttö verkkokaupassa
Office*

Lisäksi seuraavat aiheet olisivat pilkkoutuneet liian pieniksi tai olivat liian laajoja, joita tulevaisuuden osaamisen vastauksista tuli esille.

Lyhytkurssit mahdollistavat ammattialan kehityksessä mukana pysymisen ja turvaa muutostilanteissa, esim. muutokset.

Lyhytkurssit tuovat täsmälääkettä täsmätarpeeseen

Kielitaitoa, itseohjautuvuutta ja kriittistä ajattelua.

Viestintä, tiimityö, digi, uusien palvelujen kehittäminen, kiertotalous ja ajankäytön taitoja

Kevytyrittäjyyden taitoja

Verkkokurssien tekotaitoja

Yhteenvetona tulevaisuuden osaamisen tarpeiden vastauksista nousivat asiakas- ja vuorovaikutustaidot ja moniosaajuus. Myös järjestelmä ja pilvipalveluosaaminen, projekti- ja keittämisaosaaminen mainittiin usein. Lisäksi monikulttuurisuus-, johtamis- ja Lean osaaminen nostettiin esille tulevaisuuden työpaikkojen osaamisena. Tilastoimattomista avoimista vastauksista tuli esille kielitaito, itseohjautuvuus ja kevytyrittäjyyden taidot.

6.2.2 Lyhytkurssitarjonta

Tulevaisuuden lyhytkurssitarjonta selvitettiin avoimena kysymyksenä. Kysymys kuuluu: Millaisia lyhytkoulutuksia tulevaisuudessa on mielestäsi lyhytkurssitarjottimellamme? Tieto on litteroinnin jälkeen koottu tilastolliseen muotoon asiasanojen määrän mukaan koosteeksi. (Kuvio 33.)



Kuvio 33. Tilastollinen vastaus tulevaisuuden lyhytkurssitarjottimen sisällöstä

Tilastollisista vastuksista nousivat esille seitsemällä henkilöllä verkko- ja webinaarit. Tekstiä litteroidessa ja teemoittaessa kävi hyvin selville, että ne ovat menetelmiä, joilla tulevaisuudessa koulutamme. Koulutustuotteiden osalta tulevaisuuden lyhytkurssit ovat lakisääteiset koulutukset (passit ja sertifikaatit), täydennys- ja kehittämiskoulutukset, johtajuuden kehittäminen ja turvallisuuskoulutukset.

Lisäksi seuraavassa vastaajilta tulleita avoimia vastauksia, joita oli liian vähän tai epäselviä luokitukselle niin, että sisältö olisi muuttunut tilastoidessa:

käytännön laatu- ympäristö- ja työpajoja koko henkilöstölle (yrityskohdainen koulutus)

Monipuolisia ja kestoaltaan + suoritustavaltaan kevyitä kokonaisuuksia. Työelämän kiire ei anna mahdollisuuksia pitkiin tai raskaisiin kokonaisuuksiin.

Tarjottimelle kaikkien koulutusalojen asiantuntijatuotteet

Selkokielen osaaminen, stressinsietokyky, sisäisen (esim. viikon kestävä hygikoulutus) maahanmuuttajataustaisille ja/tai selkokieltä tarvitseville erityisryhmille, kielenhuollon täsmäisku eli pilkut paikoilleen ja yhdyssanat yhteen, puhdistuspalvelualalle räätälöity työturvallisuuskorttikoulutus,

työhyvinvointi-kurssi (liikunta, ruoka, ergonomia, taukojumppa)

Työkaluja työn tehokkaaseen tekemiseen esim. Lean ideologian ymmärtämistä laajasti yrityksissä

Työn tekemisen kulttuurimuutoksen ymmärtäminen ja sopeutuminen nykypäivän nopeisiin muutoksiin

Nopeaa sujuvaa koulutusta, valmispaketista yrityksen tarpeeseen räätälöityä koulutusta. Markkinoiden haistelua mitä lähitulevaisuudessa tulossa uutta ja siihen koulutuksen suunnittelua ennakoon

Koulutuksista ja sen eri osista paketteja joista ostaja voi koota itselleen sopivan paketin esim. eri koulutusalojen osa-alueista. Kaikkien koulutusalojen osaaminen pitää ottaa käyttöön. Lyhytkurssien esittely netissä selkeäksi. Haku helpoksi

Tarjottimella on muutakin, kun korttikoulutuksia, paketteja eri koulutusten osaamisesta

*Verkkokaupan perustamiskurssi
Verkkokaupan menestystekijät kurssi*

Työpaikoilla tarvitaan räätälöityä koulutusta työpaikan tuotantoon liittyen. Se voidaan pilkkoa tarjotinmalliksi.

Onko meillä ns. lyhytkursseja vaiko osaamista täydentäviä ja laajentavia osasia ns. "uraboostereita"

Ketterän kehittämisen menetelmiä

Yhteenvetona voidaan todeta, että vastaajat näkivät tulevaisuuden kurssitarjottimella olevan lakisääteisiä lyhytkoulutuksia, täydennys- ja kehittämiskoulutuksia, johtajuuden kehittämiseen liittyviä lyhytkoulutuksia ja turvallisuuskoulutuksia.

Lisäksi avoimista tilastoimattomista vastauksista tuli esille työpajakoulutukset, työhyvinvointikoulutukset, työkuultuuriin muutokseen liittyvät koulutukset, paketit joista asiakas saa koota osaamispääomaansa, verkkokaupan perustamiskursseja ja tuotantoon liittyviä kursseja.

Mainintoja tuli myös työelämän kehittämisen välineistä esim. ketterän kehittämisen välineet, Lean:n ymmärtäminen laajemmin yrityksissä ja "uraboosterit". Suoraan koulutuksen toteuttamiseen liittyvistä menetelmistä tulivat esille webinaarit ja verkkokoulutukset. Kaikkien koulutusalojen osaamisen hyödyntäminen nähtiin tärkeäksi.

7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteeksi oli asetettu:

- Miten lyhytkurssien kilpailukykyä ja kannattavuutta voidaan parantaa?
- Millaista osaamista tulevaisuuden palvelualalla tarvitaan?

Tutkimus eteni tutkimussuunnitelman prosessin mukaisesti. (Kuvio 25.) Tutkimuskysymysten pohjalta laadittiin kyselylomake. Tutkimuskysymykset jaoteltiin kahteen osaan 1. Johtaminen ja 2. Osaaminen. Johtamisen osaan liittyy kilpailukyky ja kannattava liiketoiminta, ja osaamisen osaan tulevaisuuden työelämässä vaadittu osaaminen ja tulevaisuuden lyhytkurssitarjonta. Näihin kysymyksiin saatiin vastaukset 32:lta TAKK:n asiantuntijalta, joiden analysoinnin pohjalta ja päätteeksi on koottu nämä johtopäätökset.

JOHTAMINEN

Vastaus kilpailukyvyn lisäämiseen tutkimustulosten perusteella

Tutkimustulosten perusteella lyhytkurssien kilpailukykyä voidaan parantaa asiakaslähtöisellä toiminnalla ja oman osaamisen esille tuomisena. Asiakaslähtöinen toiminta on sitä, että reagoidaan asiakkaiden tarpeisiin nopeasti, ja tarjotaan heille sisältöjen kautta laadukasta koulutusta. Tulosten perusteella myös oman osaamisen esille tuomisella voidaan myös lisätä kilpailukykyä. (Kuvio 28-29.)

Lisäksi tutkimustuloksista ilmeni, että kilpailukykyä voidaan lisätä näkyvämmällä markkinoinnilla ja asiantuntijoiden pitämillä kursseilla. Oman osaamisen esille tuomista voidaan lisätä kouluttajaosaamista keskittämällä. (Kuvio 29.) Tätä ollaan jo kehitteillä esim. Sosiaali- ja terveydenhuollon turvakortin lyhytkoulutuksessa. Kurssi on käytännössä toteutettu niin, että puolet päivästä on pitänyt toinen kouluttaja ja toisen osan toinen. Asiantuntijuutta tähän koulutukseen on haettu mm. TAKK turvallisuusasiantuntijan luennolla ja käytännön harjoitteilla.

Yhdenmukaisella tiedottamisella ja tekemällä muuta, mitä toiset oppilaitokset eivät tee voidaan saavuttaa kilpailukykyä. Tähän tulokseen oli nidottuna, että TAKK:ssa tulee kiinnittää paremmin huomioita kohdennettuun ja asiakaslähtöiseen tarjontaan, josta on helppo ostaa ja perua nopeasti. Vaikka näin tehtäisiinkin, niin koulutusten säännöllinen tarjonta ovat tärkeitä kilpailukyvyn edistäjiä. Asiakkaat tietävät, että koulutuksia järjestetään säännöllisesti. Heidän on helppo ostaa, kun osaavat tiensä ensimmäisenä TAKK:n verkkosivuille. Tutkimustuloksista tuli esille, että asiakaslähtöistä toimintaa on, kun nettisivujen kurssikuvaukset ja koulutuksen kohderyhmät

ovat selkeästi esillä. Näin tehden asiakkaiden odotukset ovat toteutuneet kurssipäivästä.

Tiedottaminen ja markkinointi liittyvät toisiinsa. Tutkimustulosten valossa TAKK:n tulisi lisätä markkinointia lisäämällä asiantuntijoiden pitämiä kursseja kilpailukyvyyn lisäämiseksi. Digitalisaation lisäämisellä, videoklippien hyödyntämisellä ja Webinaarien mukaan ottamisella voitaisiin lisätä kilpailukykyä. Yrityksen kokonaislaatu syntyy markkinointiviestinnästä, asiakkaan tarpeiden huomioimisesta ja koetun ja odotetun laadun kohtaamisesta. (kuvio 8). (Grönroos 2015, 104-105.) Brändi on voimakas silloin, kun asiakkaan on helppo löytää, ja hän tietää mitä etsii ja mistä löytää haluamansa.

Käytännössä asiakaspolku alkaa nettisivuista ja päättyy fyysisesti kurssikokeeseen ja kurssin maksamiseen, mikäli ei ole verkkomaksu käytössä. Siihen väliin mahtuu monia asioita. Tutkimustuloksista nousi esille laatu ja asiakkaiden mukaan ottaminen suunnitteluun. Uhat, joita TAKK voi kohdata liittyvät asiakasymmärrykseen ja asiakaspolun ymmärryksen puutteeseen.

Kannattavuuden lisäämiseen osassa tutkimustulosten pohjalta nousivat esille netti-kaupan, somen ja reaaliaikaisen chatin kehittäminen. Tutkimuksen mukaan myös asiakkaiden profiloinnilla saadaan kannattavuutta lisääntymään.

Lisäksi tutkimuksesta kävi ilmi strategisen suunnittelun tarve. Yli puolet vastaajista olivat tämän huomioineet (18/32) Tällä tarkoitettiin tarkemmin, että vuodenaikojen vaikutus kurssitarjontaan tulisi huomioida. Käytännössä vuodenaikojen merkitys aina aika ajoin nousee esille esim. korkeanpaikan osaajan koulutus ennen talvea ja lumien pudotusta. Lisäksi hygieniapassikoulutusta keväälle, jotta nuoret saisivat kesätöitä. Toinen passi, mitä tulisi aina kesän lähestyessä tarjota on anniskelupassi. Kesän lähestyessä myös perussiivouksen päivän koulutuksista tulisi lähettää tarjouksia jo työssä oleville työnantajille.

Strategisessa näkökulmassa tuli esille, että kannattavuus paranee yhdessä tehden yhteiset tarjottimet ottaen käyttöön. Kun kaikki ammattiryhmät ovat mukana suunnittelemassa yhteisiä tarjottimia, niin syntyy yhteinen näkemys asiakkaalle saakka. Eikä jokaisen koulutusalan yksikössä tehdä samaa asiaa toisistaan tietämättä. Tutkimuksen mukaan koko talolla tulisi olla yhteinen koko talon tarjotin.

Kannattavuudesta ja sujuvista prosesseista puhuttaessa TAKK:ssa ollaan lähdetty liik-
keelle vapaaehtoisella ”Hukka pois” Lean -hankkeeseen osallistumisella. Siinä on
konkreettisesti harjoiteltu sujuvaa työn tekemistä miettien missä syntyy hukkaa. Kou-
lutuspalvelualalla ollaan jo huomattu, että kaikkea ei kannata tarjota asiakkaalle ja
pitää ”varastossa”. (Kuvio 11.) Niin kuin aiemmin todettiin, asiakas ei ole valmis mak-
samaan hukasta. Koulutuspalvelun organisaatiossa työtä ei voi tehdä varastoon tai
pakastaa.

OSAAMINEN

Vastaus tulevaisuuden osaamisen tarpeista tutkimustulosten perusteella:

Tässä tutkimuksessa tulevaisuuden osaamisen ja taitojen alueella korkeimmalle vas-
taajien mielestä nousivat asiakas- ja vuorovaikutustaidot ja moniosaajuus. Lisäksi
nähtiin, että tulevaisuudessa tarvitaan myös järjestelmä ja pilvipalveluosaaminen.
(Kuvio 32.) Muu tietotekninen osaaminen liittyi eri järjestelmiin ja palvelimiin esim.
Canvan, Infograafien tekoa, hakukoneoptimointi, Google Business, Adwordsin käyttö,
Google Analyticsin käyttö verkkokaupassa ja Office. (Kuvio 32.)

Tulevaisuudessa tarvitaan myös projekti- ja kehittämisosaamista ja ymmärrystä,
mistä raha tulee ja minne se menee eli, kustannustietoisuuden ymmärrystä ja uusien
palvelujen kehittämisen taitoja. Nämä kaikki vaativat viestintä- ja tiimitaitojen hallin-
taa. Oman elämän hallinnan osaaminen tuli tutkimuksessa esille terveyden ja turvalli-
suuden ja lakitietoisuuden tiedostamisena ja ymmärtämisenä.

Tutkimuksen mukaan myös johtaminen ja Lean osaaminen ovat tulevaisuuden osaa-
misen osa-alueita. Monikulttuurillisuuden myötä osaamista tarvitaan myös kielitai-
don, itseohjautuvuuden ja kevytyrittäjyyden taitojen osalta.

Peilattaessa tämän tutkimuksen tuloksia TAKK palvelualan kyselyn tulosten kanssa mat-
kailu- ja ravitsemisalan alueelliselle neuvottelukunnalle vuonna 2016, niin tutkimus-
tuloksissa oli paljon yhteneväisyyksiä. Kyselyssä kysyttiin, millaista osaamista yrityk-
set arvoistavat rekrytointitilanteessa. Yhteneväisyydet ovat mm. työntekijän kehitty-

mishalu, asenne, moniosaajuus, omatoimisuus, innovatiivisuus, joustavuus, motivoituneisuus, itsenäistä työtettä, esimiestyön edellytykset ja itsensä johtaminen, uudistumiskykyinen, luotettavuus, itseohjautuvuus ja osaaminen ja sen ylläpito.

TAKK matkailu- ja ravitsemisalan 18 esimiestä vastasivat (10-15 vastaajaa) lyhytkursien tarpeeksi tulevaisuudessa erityisruokavalioiden valmistamisen ja allergiat, dieettiruokien valmistamisen. Lisäksi he näkivät osaamistarpeeksi talouden hallinnan, kustannustehokkaan ja esimiestaidot. (Kuvio 21.)

Tarkastellessa Ulla Taipale-Lehdon yhteenvetoa ennakointiryhmän tuottamista matkailu- ja ravitsemisalan keskeisistä osaamistarpeista vuosille 2021 – 2026 oli kirjattulla listalla tulevaisuuden osaamisen tarpeista lähes samanlainen kuin tämän tehdyn tutkimuksen tulokset. Ennakointityöryhmä on tiivistänyt 10 osaamisen tarvetta, jotka ovat kerätty haastatellen 13 koulutusorganisaatiota ja 59 yrityksen edustajaa. Näiden yhteistuloksena on laadittu kymmenen tulevaisuuden osaamistarvetta, jotka ovat: 1. Tieto- ja viestintätekniikan perustaidot, atk-perustaidot, yleisimpien työvälineohjelmien käyttötaidot 2. Asiakaspalvelutaidot, palvelualttius 3. Kielitaito, työn kannalta riittävän kielitaidon hallinta 4. Henkilöstön johtamistaidot 5. Englannin kielen perustaito 6. Erityisruokavaliioihin liittyvä osaaminen 7. Dieettitietous, ruoka-allergiatietous, erityisruokavaliotuntemus, allergeenien tuntemus 8. Myyntitaidot, kaupantekotaito, myyntitekniikan, myyntityön hallinta 9. Markkinointiin ja mainontaan liittyvä osaaminen 10. Kansainvälisyysmyönteisyys, ymmärrys monikulttuurisesta maailmasta. (Taipale-Lehto, U. 2012, 25-27.)

Tämän tehdyn tutkimuksen tulokset yhdessä, TAKK 2016 kyselyn vastaukset ja Ulla Taipale-Lehdon tutkimukset antoivat vastauksen kysymykseen: millaista osaamista tulevaisuuden työelämässä vaaditaan? Tämä tutkimus antoi vastauksen siihen, että millaisia lyhytkursseja tulevaisuudessa kurssitarjonnassa on tarjolla.

Tutkimustulosten vastuksien perusteella tulevaisuuden lyhytkurssitarjonnassa olevat lyhytkurssit ovat lakisääteisiä koulutuksia, joita ovat passit ja sertifikaatit. Lisäksi tarjottimella ovat muut täydennys- ja kehittämiskoulutukset ja niiden lisäksi johtajuuden keittäminen ja turvallisuuskoulutukset. (Kuvio 33.)

Tutkimustulokset nostivat myös esille työpajakoulutukset, työhyvinvointikoulutukset, työkulttuuriin muutokseen liittyvät koulutukset, paketit joista asiakas saa koota osaa-mispääomaansa. Lisääntyvän digitalisaation myötä on hyvä osata tehdä ja käydä kauppaa verkossa. Näiden sivujen tekemiseen tarvitaan verkkokaupan perustamis-kursseja ja tuotantoon liittyviä kursseja. Ne voivat olla myös yritykselle räätälöityjä.

Tutkimustulosten mukaan työelämä tarvitsee kehittämiseen uusia välineistä. Näitä ovat mm. ketterän keittämisen välineet, Lean ideologian ymmärtäminen laajemmin yrityksissä ja ”uraboosterit”.

Tutkimustuloksen mukaan tulevaisuuden kannattava ja kilpailukykyinen lyhytkurssi-koulutus tapahtuu verkossa- ja webinaarit ovat menetelmiä. Kaikkien koulutusalojen osaamisen hyödyntäminen nähtiin tärkeäksi ja tarjolla on koko organisaation tarjotti-met, jotka ovat suoritustavaltaan kevyitä kokonaisuuksia. Työelämän kiire ei anna mahdollisuuksia pitkiin tai raskaisiin kokonaisuuksiin, vaan työpaikoilla tarvitaan räätälöityä koulutusta työpaikan tuotantoon liittyen. Koulutukset ovat nopeita ja sujuvia paloja, joita voi hankkia valmispaketista tai yrityksen tarpeisiin räätälöityä koulutusta. Tutkimuksen mukaan toiset kurssit ovat lyhyitä ja nopeita, kun taas toiset ovat pi-dempiä esim. maahanmuuttajille tarkoitettut hygieniä- ja työturvallisuuskurssit.

Tässä tutkimuksessa oli pyrkimyksenä löytää odottamattomia seikkoja (Induktiivinen analyysi). Tutkimusaineisto määritteli tutkimuksen tärkeyden. Uusintakierros jätettiin toteuttamatta, koska laadullinen tavoite toteutui. Teemoista saatiin tilastollista dataa riittävästi, ja sen pohjalta tutkimusaineistoa tutkittavaksi ja analysoitavaksi. Tässä tutkimuksessa validius, eli pätevyys toteutui. Mittareiden avulla saatiin vastaukset tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin. Tutkimuksessa käytetty mittaus- ja tutkimus-menetelmät mittasivat juuri sitä tutkittavaa ilmiötä, mitä oli tarkoituskin mitata.

Myös reliabelius toteutui. Kyselyn pohjalta saatiin tietoa, jota voidaan testata myö-hemmin. Lisäksi tulevaisuuden tutkimukset ja TAKK:n omat tutkimukset suhteessa tä-hän tutkimukseen olivat saman suuntaisia. Tutkimukseen asetettu tavoite toteutui, ja tutkimuksen pohjalta saatiin vastauksia kysymyksiin: miten lyhytkurssien kilpailuky-kyä ja kannattavuutta voidaan parantaa? Millaisia osaamista tulevaisuuden palvelu-alalla tarvitaan? Tämä tutkimus antoi vastauksen myös siihen, millaisia lyhytkursseja tulevaisuudessa kurssitarjonnassa tulisi tarjota.

8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön avulla selvitettiin millaisia vaihtoehtoisia menetelmiä ja kehittämistä organisaatiossa tulee tehdä, jotta lyhytkurssitarjonnalla voidaan vastata tulevaisuuden haasteisiin. Tulevaisuuden työssä tarvittavan osaamista. Tähän teorialiedon näkökulmaa haettiin tulevaisuuden tutkimusten ja ennakointiraporttien pohjalta. Ammattikirjallisuuden ja tutkitun tiedon kautta on haettu tietopohjaan vahvistustusta tulevasuuden koulun, oppimiseen ja kilpailukykyyn ja johtajuuteen. Lisäksi opinnäytetyössä on käytetty TAKK:n Palvelualojen ja yrityspalvelujen yhteisesti tehtyä kahta asiakaskyselyä.

Tutkimukseen osallistui TAKK:n asiantuntijoita, joille lähetettiin kysely. Kysely tehtiin Webropol -menetelmää käyttäen. Tutkimustulokset analysoitiin keräten tutkimusaineiston Webropol -ohjelmalla. Kyselyyn vastaamisen innokkuus oli positiivinen kokemus. Asia on näköjään niin ajankohtainen, jotta mielipiteet haluttiin tuoda julki. Kysymyksiä oli sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Pääpaino oli kuitenkin avoimissa kysymyksissä, jotka litteroitiin teemoihin ja kerättiin asiasanojen mukaan tilastolliseen muotoon. Tilastot muutettiin taulukkomuotoon tilastolliseksi kuvioksi. Taulukkoon tilastoidusta kuvion sisällöstä käytettiin nimeä tilastollinen vastaus.

Tutkimustulosten pohjalta on hyvä kirkastaa TAKK:n vision suuntaa, ja jatkaa kehittämistä haastavien muutosten keskellä. TAKK:n visio on olla edelläkävijä ja vaikuttavin ammatillisen osaamisen kehittäjä alueellaan. Tällä opinnäytetyöllä oli tarkoitus kartoittaa ja vastata näihin tarpeisiin. Oppilaitoksen näkökulmasta niin, että saadaan reformin hengessä nopeasti muuttuvien tilanteiden myötä tarjota kilpailukykyisesti lyhytkursseja työvoimaa työnantajien hyödyksi. Vahvalla visiolla voidaan vahvistaa brändiä. Brändillä luodaan mielikuvia ja vahvistetaan asiakassuhteita. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 76-77.)

Tässä tutkimuksessa ei tullut yhtään vastausta, jossa oltaisiin viitattu suoraan sanaan brändi. Sitä kyllä sivuttiin markkinoinnissa, ja sillä miten TAKK tulisi nähdä asiakkaiden silmin. TAKK:a brändinä on tutkittu 17.5.2017 tutkimuksella Tampereen seudun

päättäjät 2017 koulutuspalvelut -Tampereen aikuiskoulutuskeskus. Tutkimuksen toteutti taloustutkimus Oy. Tässä tutkimuksessa tunnettavuuden osalta TAKK pärjasi hyvin. Raportin vastuhenkilö oli tutkimusjohtaja Sinikka Törmä.

Yrityspäättäjät tuntevat hyvin kaikki tutkitut koulutuspalvelujen tarjoajat; kaikista parhaiten TAKK:n ja Tampereen kauppakamarin, hieman muita heikomminkin Tampereen yliopiston täydennyskoulutuksen. TAKK oli ylivoimaisesti tunnetuin vuosina 2008-2011, nyt tilanne on tasoittunut. Eniten kokemuksia on TAKK:sta.

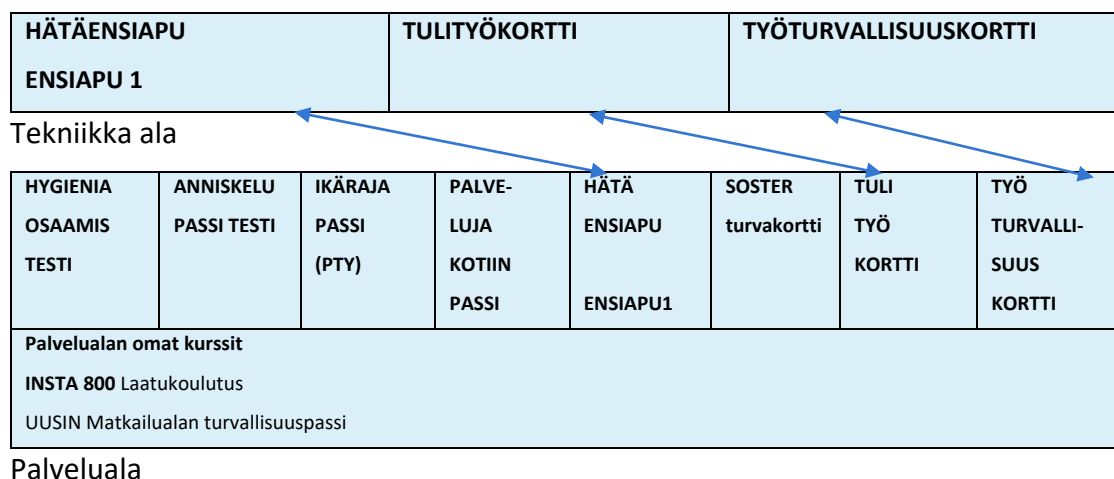
Toinen asia mihin TAKK asiantuntijat eivät ottaneet mitään kantaa oli kannattavan toiminnan osan avoimessa kysymyksessä odotettu palvelumuotoilu -vastaus, vaikka siitä kahvipöytäkeskusteluissa kuulee Lean:in ohella.

8.1 Toteutuneet toimenpiteet

Menestyvissä työpaikoissa työntekijät on otettu mukaan toiminnan kehittämiseen. Työkulttuuri perustuu omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen. Työntekijät ovat innostuneita, aktiivisia ja tuottavia ja he kokevan työn imua. Työntekijät tietävät mitä tehdään ja miksi ja työntekijät saavat vaikuttaa omaa itseään koskeviin asioihin. Työurat näissä työpaikoissa ovat pidempiä kuin vanhan johtamiskulttuurin työpaikoissa. (Työelämä 2025, 39.)

Kyselytutkimuksessa tuli esille tarve kehittämiselle kurssien päällekkäisyyksien poistamalla ja tarjotaan yhtenäiset hinnat. Lyhytkurssien keittämistyötä on aloitettu tekemään yhteistyössä sihteerien ja koulutuspäälliköiden kanssa. Lyhytkurssien käytännön järjestelyjen kannalta sihteereillä on olennainen osa ilmoittautumisesta laskutukseen. Sihteerit ovat keskittäneet korttituotteita. Tekniikka alan sihteerillä on kaikki heidän tuotteisiinsa liittyvät ja Palvelualan lyhytkurssit. Hygieniapassi ja ensiapukoulutus ovat vielä poikkeuksena. Siinä on kaksi eri sihteeriä ja kaksi eri tapaa maksaa. Toinen sihteereistä hoitaa verkkolaskutuksen kautta. Lisäksi päällekkäisyyksiä on poistettu kurssien siirtämisellä eri päiville ja viikoille, ettei ole sama kurssi kahdessa paikassa.

Taulukko 5. Sihteeritoimintojen yhdistäminen



Kehittävää on vielä. Tutkimuksessa nähtiin tarve yhtenäiselle hintapolitiikalle samasta kurssista, yhteisestä tarjottimesta, verkossa ilmoittautumisesta. Nämä asiat alkavat olla jo kunnossa. Vielä pitää kehittää verkkomaksupalvelun toteutumista. Se tulee mahdolliseksi vaiheittain, koska kurssitarjottimia rakennetaan StudenttaPlus -opiskelijahallintajärjestelmään taipuviksi ja sopiviksi.

Keväisessä sisäisessä Liiketalouden koulutusalan benchmarkkauksessa Palvelualan koulutuspäällikön kanssa, Liiketalous -yksikkö sai vinkkejä Palvelut -alan nykyisestä tarjotinmallista. Syksyllä Liiketalouden koulutuspäällikkö ja kouluttaja olivat kehittämässä uuden tarjotinmallin, joka tuki StudenttaPlus -järjestelmää. Malli esiteltiin Palvelualan koulutuspäällikölle ja kouluttajalle. Kurssitarjotinta on rakennettu niin, että uusien valittujen lyhytkurssien myyntituotteet ovat mahdollisia varata myös suoraan netistä ilmoittautumalla. Viimeisin Liiketalouden uusi myyntituote on tietotekniikan kurssi, joka nähtiin myös tutkimuksessa tarpeelliseksi. Tämä koulutus on ulosmyyntikoulutus, jonne voi ilmoittautua myös osa Palvelualan erikoisammattitutkinnon opiskelijoista. Tällä toiminnalla haetaan kustannus- ja resurssisäästöjä. Palvelualan kouluttajan ei tarvitse erikseen varata Liiketalouden kouluttajaa, vaan opiskelija voi suoraan valita koulutuksen Liiketalouden tarjottimelta. Tätä yhteistyötä on tehty myös Yrittäjyys koulutusalan kanssa. Heillä on esimerkiksi tarjottimella työläinsäädäntö yrittäjyyden opiskelijoille. Siltä samalta tarjottimelta voi Palvelualan opiskelija valita itselleen opintokokonaisuuden.

Tekniikka-alan puolesta on käyty saman suuntaisia kehittämispalavereita ympäristöpuolen koulutussuunnittelijan ja Palvelualan koulutustiimin kanssa. Yhtäläisyyksiä löytyi heti paljon. Keskustelua käytiin, mitä voisivat olla uusin houkuttelevin nimin järjestettävät ympäristöalan lyhytkurssit, joka voisi olla myös ulosmyyntituote.

Näillä kaikilla toimenpiteillä on tarkoitus valmistautua tulevaan reformiin.

Organisaatiolla on hyvät mahdollisuuden pysyä mukana kilpailussa hyvän yhteistyön myötä eri koulutusalojen välillä. TAKK:lla on paljon ja laaja-alaista osaamista oppilaitoksen sisällä, se on voimavara onnistumiselle. Lisäksi työntekijöillä on aitoa kiinnostusta tehdä yhdessä. Yhdessä tekemiselle on jo mietitty uusia mielekkäitä menetelmiä. Nyt on vain aika ottaa ne käyttöön. Siinä esimiehillä on oma osansa motivoijana ja liikkessä pysymisellä.

8.2 Jatkotoimenpiteet

Pentti Syrjäsen (Syrjänen 2012) mukaan asiantuntijaorganisaation johtamisessa tulisi löytää ja ymmärtää strategisen ja operatiivisen itsenäisyyden tasapaino. Kilpailukykyä on kyetty parantamaan tuotekehityksessä, kun johtajat ja esimiehet ovat onnistuneet strategisten tavoitteiden ja reunaehtojen asettamisessa. Tavoitteisiin pyrkimisen tulisi näkyä päivittäisessä työskentelyssä, ja tavoitteet tulisi asettaa mieluummin lopputulokseen kuin operatiiviseen toimintatapaan.

Taulukossa 6 on laadittu kooste, jossa tarkastellaan TAKK asiantuntijoiden tutkimustuloksissa saatuja vastauksia. Taulukossa on tehty kooste tutkimuksessa tulleiden avoimien ja tilastoitujen vastausten pohjalta. Koosteesta näkyy, kohtaavatko vastauksissa osaamisen vaade suhteessa kehitettäviin lyhytkurssikoulutuksiin. Vasempaan sarakkeeseen on listattu, mitä vastauksia asiantuntijat antoivat työelämässä vaaditusta osaamisesta. Oikean puoleiseen sarakkeeseen on listattu tutkimuksesta tulleet vastaukset, millaisia lyhytkoulutuksia on tulevaisuuden korttitarjottimella. (Taulukko 6.) Tämä taulukko kertoo myös tutkimuksen laadun ja luotettavuuden näkökulmasta, kuinka johdonmukaisesti asiantuntija vastasivat kysely -tutkimukseen.

Taulukko 6. Tulevaisuuden lyhytkurssit TAKK asiantuntijan vastaukset

Työelämässä vaadittu osaaminen	Tulevaisuuden lyhytkurssit
Kuvio 32 (+avoimet vastaukset) Laatatietoisuus Järjestelmä- pilvipalveluosaaminen Lakitietoisuus Kustannustietoisuus Kevytyrittäjyystaidot Verkkokurssiosaaminen Projekti- ja kehittämisosaaminen Tiimi- ja viestintätaidot Kielitaito Asiakas- ja vuorovaikutustaidot Moniosaajuus Itseohjautuvuus Johtaminen Lean -osaaminen Ympäristöosaamista Monikulttuurillisuusosaamista	Kuvio 33 (+avoimet vastaukset) Laatu koulutus Webinaari ja verkko koulutukset Täydennys ja kehittämiskoulutukset Lakisääteiset passit ja kortit Uraboosterit Verkkokaupan perustamisen perusteet Ketterän kehittämisen menetelmät Turvallisuuskoulutukset Työnohjaukset Kielenhuollon täsmäiskut Työhyvinvointikoulutukset Työpajat Johtajuuden kehittäminen Lean:n ymmärtäminen laajemmin Muutokseen liittyvä koulutus Tuotantoon liittyvä koulutus

Taulukossa 7 on laadittu kooste, jossa on yhdistetty kuvioista 21, 23 ja 24 työelämän asiakaskyselyjen vastaukset osaamisen ja lyhytkurssien tarpeesta tulevaisuuden palvelualalla. Kuviosta 21 on kerätty taulukkoon 6 tärkeintä lyhytkurssitarvetta, joita esimiehet näkivät tarpeelliseksi. Kuviosta 23 on kerätty 6 tärkeintä osaamisen lisäämisen tarvetta puhdistus- ja kiinteistöpalvelualan työntekijöille. Kuviosta 24 on kerätty 6 tärkeintä osaamisen lisäämisen tarvetta Puhdistus- ja kiinteistöpalvelualan esimiehille. (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Kuvioiden 21, 23 ja 24 kooste osaamisen ja lyhytkurssien tarpeesta

Osaamisen / lyhytkurssin tarve	Myyntituote
Erityisruokavaliot, allergiat ja niiden toteuttaminen (yhdistetty) ammattikeittiössä Asiakaspalveluosaamisen tehostaminen Lähiesimiestaidot Taloudellinen osaaminen työssä Dieettiruokien valmistaminen Palveluosaaminen (Kuviot 23 ja 24) Kustannustietoisuus Infektioidentorjuntatyö Kustannusten muodostuminen ja niihin vaikuttaminen Kone- ja laitekannan tehokas käyttö Perussiivousosaaminen Tehokkuuden mittaaminen Insta tai muu laatuosaaminen Kustannuslaskenta Lean osaaminen Riskikartoitukset	Tutkinnon osa/ harkitaan myyntiin Tutkinnon osa eat/ harkitaan myyntiin Myyntituotteeksi Tutkinnon osa eat/ harkitaan myyntiin Tutkinnon osa/ harkitaan myyntiin TAKK palveluosaaja passi Tutkinnon osa eat/ harkitaan myyntiin Myyntituotteeksi Tutkinnon osa/ harkitaan myyntiin Myyntituotteeksi Tutkinnon osa/ harkitaan myyntiin Myyntituotteeksi Insta on myyntituote /uusi myyntituote Myyntituotteeksi Myyntituotteeksi Myyntituotteeksi

Taulukon 7 oikealle puolelle on kirjattu ja tummennettu ”Myyntituotteeksi” uudet tulevaisuuden lyhytkoulutuksia, jotka nousivat työelämän lyhytkurssien tarpeen kar-toituksesta. Nämä lyhytkurssit ovat niitä, joita lähdetään yhdessä suunnitelmaan yh-dessä koulutuspäälliköiden ja kouluttajien kanssa. Nämä ovat teemoina sellaisia, joita on jokaisen koulutusalan tutkintojen sisällä. Jotta niistä saadaan kustannustehok-kaita laadukkaita omia myyntituotteita, ne täytyy suunnitella yhdessä asiantuntija-kouluttajaa myöten. Kaikkien ei tarvitse tehdä kaikkea, vaan se mitä tehdään niin, tehdään se laadukkaasti. Tämä tuli myös tutkimustulosten vastauksissa esille. Koulut-tajien osaamisesta olisi hyvä tehdä yhteinen napakka osaamisen pankki. Osaaminen olisi hyvä saada julkiseksi, niin asiantuntijat voisivat yhdessä kehittää lyhytkursseja. Nyt tietoa on HR:ssä, jonne pääsee vain oma esimies CV:t katsomaan.

Ne tuotteet, jotka ovat oikeassa sarakkeessa kirjattu tutkinnon osaksi oleviksi niin, niitä tarkastellaan kriittisesti. Ne voivat olla myynnillisesti niitä tuotteita, joita tarjo-taan yrityksille tutkintoina ja osaamisen laajentamisen sertifikaatteina. Ne eivät ole välttämättä lyhytkursseja. Ne ovat monissa TAKK:n kouluttamissa tutkinnoissa jo si-nällään sisässä, joten niissä koulutusalojen yhteistyöllä ja kehittämisellä on suuri mer-kitys myös asiantuntijan valinnassa.

Kummankin koostetaulukoiden 6-7 perusteella tulevaisuuden lyhytkurssien tarve on laatuosaamiselle, kannattavan toiminnan ja kustannustietoisuuden osaamiselle, Lean osaamiselle, johtajuuden ja esimieskoulutuksen lisäämiselle. Lisäksi järjestelmä ja pil-vipalveluosaamista tullaan tarvitsemaan työpaikoilla. Siihen tarvitaan lyhytkurssikou-lutusta. Passit ja pätevyys tulee suunnitella vuosikalenteriin sen mukaan, millaista osaamista ennakoidaan tarvittavaksi mm. hygieni- ja anniskelupassit keväällä kesää varten. Johdonmukainen verkkomyynti tulee aloittaa chatti -palvelulla lisäten. We-binaarien avulla voidaan kouluttaa ja markkinoida. Sen avulla voidaan brändäten tuoda esille omaa osaamista ja asiantuntijaluentoja avulla sitä, miten laadukasta koulutusta TAKK tarjoaa.

Johannes Hirvonsalo (2017) kirjoitti Palmun artikkelissaan 6.4.2017, että hänen mukaansa vuonna 2025 ei puhuta enää palvelumuotoilusta, koska se on jo osa yritysten arkea, ja uusi normaali tapa kehittää liiketoimintaan. Vuonna 2025 tarvitaan entistä enemmän uudelleenlaiseen työelämään soveltuvia työntekijöitä. He ovat ihmisiä, jotka itse pystyvät sekä empatiataidoillaan muodostamaan kirkkaasti näkemyksiä asiakkaiden tarpeista että näkemään kokonaisuuksia ja tunnistamaan oikeita ongelmia. Heillä on kyky muodostaa luovia hypoteeseja uusista ratkaisuista kanavariippumattomasti, ja he toteuttavat arvioimalla tekemiään kokeiluja liiketoiminnan ja asiakasarvon kannalta. He tekevät tämän kaiken ohjaten ihmisiä ja muutosta organisaatiossa, eikä heitä tarvitse kutsua palvelumuotoilijoiksi.

Koulu kehittyy oppivaksi organisaatioksi, kun koulussa on aikaa pysähtyä oman toiminnan reflektointiin. Kestävää uudistumista ei voi syntyä kiireen ja jatkuvien interventioiden arjessa. Oppivan organisaation koulu on yhteisö, joka toimii vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteisönsä kanssa. Yhteisössä opitaan yhdessä ratkaisemaan ongelmia ja kantamaan vastuuta. Tällöin kestävän tulevaisuuden rakentumisessa on onnistuminen taattu. Oppivan organisaation yhteisöllinen tapa on toimia, kehittää ja johtaa luontevasti verkostoituvaan työskentelyyn. Toisaalta verkostomainen organisaatio edellyttää oppivan organisaation periaatteiden mukaan toimimista. Monet tutkijat näkevät, että verkosto-organisaatio tai ainakin verkostomaisen toiminnan olevan myös tulevaisuuden koulun toimintamalli. (Kyllönen 2011, 64.)

TAKK:ssa tulisi jatkaa kehitystyötä Lean:in ja palvelumuotoilun keinoin. Kun organisaatiossa osataan tehdä se itse hyvin, niin siihen on helppo ottaa mukaan asiakkaat ja työelämä. Asiakkaiden ja työelämän mukana olo suunnittelussa vahvistaa ja yhdistää sitä käsitystä, mitä osaamista tulevaisuuden työpaikoilla tarvitaan. Oppilaitokset tarvitsevat työelämää, ja työelämä oppilaitosta. Reformista selvittää yhdessä tehden, ja yhteisellä näkemyksellä osaamisen tarpeesta. Mitä nopeammin työelämä saa työvoimaa käyttöönsä, niin sitä paremmat mahdollisuudet heillä on menestyä. Uutiset matkailu- ja ravitsemusalan työntekijöiden tarpeesta leviää koko Suomeen. Sama koskee myös muita palvelualan ammattiryhmiä. Ongelma ei ole enää pääkaupunkiseudulla.

Lähteet

Aaltola, J. Valli, R. 2015a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu : Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: Bookwell Oy.

Aaltola, J. Valli, R. 2015b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: Bookwell Oy.

Ammattibarometri. Viitattu 23.10.2017. <https://www.ammattibarometri.fi/vertailu.asp?maakunta=pirkanmaa&vuosi=17i&kieli>

Anttila, J. & Jussila, K. Mitä laatu on? Artikkel. Viitattu 14.10.2017. https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli

Grönroos, Christian. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Vantaa: Hansaprint.

Grahn-Laasonen, S. 2017. Ammatillisen koulutuksen reformi hyväksyttiin – suurin koulutus uudistus vuosikymmeniin. Viitattu 30.10.2017. http://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ammattillisen-koulutuksen-reformi-hyvakysyttiin-suurin-koulutus-uudistus-vuosikymmeniin

Hautamäki, J. & Kivirauma, J. & Lahtinen, U. & Moberg, S. & Savolainen, S. & Vehmas, S. 2009. Erityispedagogiikan perusteet. Helsinki: WSOYpro Oy.

Heinonen, S. & Ruotsalainen, J. & Kurki, S. Luova tulevaisuustila ja tulevaisuuden osaamisen ennakointi. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Tutu e-julkaisuja 4/2012. Viitattu 30.10.2017. https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_2012-4.pdf

Hiltunen, P. Palvelusta tuotteeksi käsikirja. Viitattu 4.10.2017 http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133352/Muut_978-952-493-300-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
<https://www.evira.fi/elintarvikkeet/hygieniapassi/osaamistesti/sahkoinen-mallitesti/>

Hirvonsalo, J. Viitattu 2.10.2017. <http://palvelumuotoilu.fi/fi/palvelumuotoilusta-ei-puhuta-ena-vuonna-2025/>

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana – muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juuti, P. & Laukkanen, T. & Puusa, A. & Reijonen, H. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Liettua: BALTOprint.

Juuti, P. & Puusa, A. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.

- Jääskeläinen, A. & Kujansuu, P. & Käpylä, J. & Laihonen, H. & Lönnqvist, A. & Sillanpää, V. & Vuolle, S. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tal-
linna: Raamatutrükikoda.
- Kamensky, Mika. 2001. Strateginen johtaminen. Jyväskylä. Gummerrus kirjapaino Oy.
- Kallio, M. & Korhonen, P. & Salo, S. 2012. Johdatus kvantitatiiviseen analyysiin talous-
tieteissä. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Kaplan, Robert. S. & Norton, David. P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman
muuttaminen mittaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Vantaa:
WSOY.
- Kauppakamarin osaamisselvitys Yritysten osaamistarpeet vuoteen 2016. Viitattu
30.10.2017. [https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Kauppakama-
rin+osaamisselvitys+2012_kirja.pdf](https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Kauppakama-
rin+osaamisselvitys+2012_kirja.pdf)
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Tuotokeskeisyydestä symbioosistra-
tegiaan. Liettua: BALTO print.
- Koistinen, V. Palvelumuotoilu strategisen kehittämisen välineenä. Viitattu 1.10.2017.
[http://servicedesignstudio.fi/stateofservicedesign/State_of_Service_Design_-_palve-
lumuotoiluselvitys_CGI_2017.pdf](http://servicedesignstudio.fi/stateofservicedesign/State_of_Service_Design_-_palve-
lumuotoiluselvitys_CGI_2017.pdf)
- Korhonen, R. & Salmi, S. (Toim.) 2011. Ratkaisujen Suomi. Unelmista töitä. Keuruu: Otavan
Kirjapaino Oy.
- Koulutustarpeiden valtakunnallisen ennakkoinnin kehittäminen. Opetus- ja kulttuuri-
ministeriön julkaisuja 2016:10. Viitattu 30.10.2017.
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74851/okm10.pdf>
- Kupias, P. 2001. Oppia opetusmenetelmistä. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki:
Sanoma Pro Oy.
- Kuosa, T. & Hakala, S. OPH. Raportit ja selvitykset 2017:9. Muutosilmiöitä. Viitattu
30.10.2017. [http://www.oph.fi/download/184428_Muutosilmiöitä_koulutuksen_ra-
japinnoilla.pdf](http://www.oph.fi/download/184428_Muutosilmiöitä_koulutuksen_ra-
japinnoilla.pdf)
- Kyllönen, M. Tulevaisuuden koulu ja johtaminen 2020 -luvulla. Akateeminen väitös-
kirja. Viitattu 1.1.2017. <https://tampub.uta.fi/handle/10024/66841>
- Laadunhallinta. Viitattu 10.8.2017.
[http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_
vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/arvot_visiot_ja_strategiat](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_
vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/arvot_visiot_ja_strategiat)
- Lappalainen, N. 24.1.2017. Viitattu 10.10.2017. [http://events.almatalent.fi/kasvata-
arvoasi-blogi/paremmat-yhdessa-lean-palvelumuotoilu-luovat-uudenlaisia-
ratkaisuja-liiketoiminnassa/](http://events.almatalent.fi/kasvata-
arvoasi-blogi/paremmat-yhdessa-lean-palvelumuotoilu-luovat-uudenlaisia-
ratkaisuja-liiketoiminnassa/)
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. painos. Juva: WSOY.
- Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Manka, M-L. & Mäenpää, M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto. Viitattu 14.8.2014. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/534/punk_osaamisopas_www.pdf.
- Manninen, O. (toim.). 2008. Työelämäosaamisen käsikirja. Tampere: Domus Print Oy.
- Miettinen, S. (toim.). 2016. Palvelumuotoilu –uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki. Grano Oy.
- Niemelä, M. & Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin –tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: Juva WSOY.
- OKM. 2017. Ammatillinen koulutus uudistuu. OKM:n tiedote 10.8.2017. Viitattu 30.9.2017. http://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ammattillinen-koulutus-uudistuu
- Palvelut 2020 loppuraportti. Viitattu 23.9.2017. file:///C:/Users/eja/AppData/Local/Temp/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Juva: WS Bookwell Oy.
- OPH:n suomenkielinen sanasto. Viitattu 15.10.2017. http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus_ja_osaamistarpeiden_ennakointi/sanastot/suomenkielinen_sanasto#S
- Porter, M.E. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Talentum.
- Siltanen, J. Viitattu 10.10.2017. <https://gofore.com/kokonaisvaltainen-onnistuminen-yhdistelma-leania-palvelumuotoilua-kokonaisarkkitehtuuria/>
- Suonio, Liisa. 2010. Brändikäs. Hämeenlinna: Talentum.
- Syrjänen, P. 10.2.2012. Asiantuntijan johtaminen ja asiantuntijatyön palveluinnovaatiot. Viitattu 2.11.2017. <http://www.luotain.net/asiantuntijan-johtaminen-ja-asiantuntijatyon-palveluinnovaatiot/>
- Taipale-Lehto, U. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalan osaamistarveraportti. OPH:n raportit ja selvitykset 2012:13, Viitattu 3.10.2017. http://www.oph.fi/download/141260_Matkailu-_ja_ravitsemisalan_osaamistarveraportti.pdf
- Telkkä, T. Viitattu 29.10.2017. <https://www.palta.fi/blogi/palvelualoilla-ontyollisyyspotentiaalia/>
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen –organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaatioin uudistajalle. Porvoo: WSOYpro Oy.
- Tulevaisuus 2030. Viitattu 1.11.2017. <http://tulevaisuus.2030.fi/millaista-suomea-tavoittelemme/tulevaisuuden-tyoeelaemae/maailman-paras-koulutusjaerjestelmae/index.html>

Tulevaisuutta peilaamassa. Heikki Nuutinen Art Director, tutkija, yrittäjä, TaM . Blogi-julkaissut. Viitattu 18.10.2017 <https://heikkinuutinen.wordpress.com/2016/12/29/kirkas-brandi-ja-selkea-palvelumuotoilu-tuottavat-kilpailuetua-sote-sopassa/>

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Liettua: Balto print.

Työelämä 2025. Viitattu 30.9.2017. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:16 http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

UTA. 2017. Viitattu 1.11.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/asetelma.html>

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Viitattu 29.10.2017 <http://valtioneuvosto.fi/haku/-/q/jaettu%20ymm%C3%A4rrys>

Vahvaselkä, Irma. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

YAMK Metodifoorumi. 2017. Viitattu 1.11.2017. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>

Liitteet

Liite 1. TAKK Tulokortti kohdat 3-4 2017

KEHITTÄMIS-KOHDE	TAVOITE	TOIMENPIDE	MITTARI	ARVI-OINTI JA SEU-RANTA	VASTUU-HENKILÖ
3. MYyntITOIMIN-NAN JA – OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	Yrityspalvelu - yksikön toimin-nan edelleen in-tegrointi TAK-Kin muuhun toi-mintaan	Yrityspalvelu -yksikkö luo yri-tyskontakteja ja jalkautuu yri-tyksiin.	- Taloudellisen tulosta-voitteen seuranta - Yrityskontaktien luku-määrä -Uusien asiakkuuksien lukumäärä	Johto-ryhmä Hallitus	xxxx
	Asiakkuuksien jatkoahoito	Koulutusalat huolehtivat synty-neiden asiakassuhteiden ylläpi-dosta.	- Tunnettuus- ja luotta-musmittaus		
4. LAADUNHAL-LINNAN JA OPPIVAN ORGANISAATION KEHITTÄMINEN	Yksiköiden väli-set vertaisarvi-oinnit ja muilta oppimisen vah-vistaminen	Jaetaan hyviä käytäntöjä toteut-tamalla yksiköiden väliset ver-taisarvioinnit.	- Arviointien lukumäärä ja tulokset	Johto-ryhmä Laatu-ryhmä	xxxx
	Laadunhallinta-osaamisen vah-vistaminen	Kehitetään TAKKin henkilöstön laadunhallintaosaamista.			
	Julkaistavan laa-tukäsikirjan jal-kauttaminen TAKKin toimin-taan	Laatunäkökulman konkreettinen vieminen koulutusala- ja tiimi-palaveriisiin.	-Laatukäsikirjan val-mistuminen		

Liite 2. Pirkanmaan ammattibarometri 23.10.2017 (Ammattibarometri.)

Ete =Etelä-Pirkanmaa Lou =Lounais-Pirkanmaa Luo =Luoteis-Pirkanmaa Tam =Tampere Ylä =Ylä-Pirkanmaa	Arvio rekrytointitarpeesta seuraavan puolen vuoden aikana					Arvio työmarkkinatilanteesta seuraavan puolen vuoden aikana					Seutukuntien yhteenveto työmarkkinatilanteen kehityksestä
	Kasvaa nopeasti					Paljon pulaa hakijoista					Paljon pulaa hakijoista
	Kasvaa					Pulaa hakijoista					Pulaa hakijoista
	Pysyy ennallaan					Tasapaino					Tasapaino
	Vähenee					Liikaa hakijoita					Liikaa hakijoita
	Vähenee nopeasti					Paljon liikaa hakijoita					Paljon liikaa hakijoita
<u>Ammattinimike</u>	<u>Arvio rekrytointitarpeesta seuraavan puolen vuoden aikana</u>					<u>Arvio työmarkkinatilanteesta seuraavan puolen vuoden aikana</u>					<u>Seutukuntien yhteenveto työmarkkinatilanteen kehityksestä</u>
3434 - Keittiöpäälliköt	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Tasapaino
4224 - Hotellin vastaanotto-virkailijat	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Tasapaino
5120 - Ravintola- ja suurtaloustyöntekijät	Ete	Lou	Luo	Tam!	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam!	Ylä	Tasapaino
5131 - Tarjoilijat	Ete	Lou	Luo	Tam!	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam!	Ylä	Tasapaino
5132 - Baarimestarit	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Tasapaino
5151 - Siivoustyön esimiehet toimistot, hotellit jne.	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Tasapaino
5153 - Kiinteistöhuollon työntekijät	Ete	Lou	Luo	Tam!	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam!	Ylä	Tasapaino
5245 - Huoltamotyöntekijät	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Tasapaino
5246 - Kahvila- ja baarimyyjät	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Tasapaino
5322 - Kodinhoitajat (kotipalvelutoiminta)	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Pulaa hakijoista
5329 - Muut terveydenhuoltoalan työntekijät	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Tasapaino
5414 - Vartijat	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Tasapaino
7512 - Leipurit ja kondiittorit	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Liikaa hakijoita
8157 - Pesulatyöntekijät	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Tasapaino
9111 - Kotiapulaiset ja -siivoojat	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Pulaa hakijoista
9112 - Toimisto- ja laitossiivoojat ym.	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Pulaa hakijoista
9411 - Pikaruokatyöntekijät	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Tasapaino
9412 - Avustavat keittiötyöntekijät	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Ete	Lou	Luo	Tam	Ylä	Tasapaino
Yhteenveto:217 ammattinimikettä	ETE	LOU	LUO	TAM	YLÄ	ETE	LOU	LUO	TAM	YLÄ	Tasapaino

Liite 3. Tutkimusaineiston keräämiseen laadittu kyselylomake

**TAKK kilpailukykyinen lyhytkurssitarjonta**

Hei

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää, miten ja millä keinoin mielestänne voimme lisätä lyhytkurssiemme kilpailukykyä ja kannattavuutta sekä kehittää uusia tuotteita. Kyselyssä on taustatietojen lisäksi kaksi osa-aluetta kysymykset 3-4, joihin voit vastata rasti ruutuun periaatteella. Valintojen määrää ei ole rajoitettu. Lisäksi kysymysten lopussa on tila avoimelle vastaukselle. Kysymyksiin 5-6 voit vastata, millaista tulevaisuuden osaamista mielestäsi työpaikoilla tarvitaan ja millainen on TAKK:n tulevaisuuden lyhytkurssitarjotin. Tämän kyselyn tuloksia tullaan käyttämään suunnitellessa uusia tuotteita ja kehittäessä uusia toimintatapoja. Kysely liittyy Eija Järvilahden YAMK opinnäytetyöhön. Kysely on lähetetty sinulle yleistä linkkiä käyttäen, joten tunnistettavuutta ei ole. Tutkija vastaa aineiston luottamuksellisesta käsittelystä ja säilytyksestä.

1. Taustatiedot

- ☐ Sihteeri
- ☐ Kouluttaja
- ☐ Koulutussuunnittelija
- ☐ Koulutuspäällikkö
- ☐ Muu ammattinimike

2. Kokemukseni koulutuspalvelualalla

- ☐ Alle 10 vuotta
- ☐ 11-15 vuotta
- ☐ 16-20 vuotta
- ☐ 21-25 vuotta
- ☐ Yli 26 vuotta

3. Lyhytkurssien kilpailukykyä voidaan lisätä?

- ☐ Sisäisellä AsMy (asiakasmyyntivalmennus koulutuksella KIKY)
- ☐ Olen osallistunut AsMy -koulutukseen
- ☐ Lean -koulutusta lisäämällä
- ☐ Olen osallistunut Lean -koulutukseen
- ☐ En tiedä mitä Lean on
- ☐ Kouluttajaosaamisen keskittämistä

Millä muilla keinoilla lyhytkurssien kilpailukykyä voidaan lisätä?

☐ _____

4. Miten voimme lisätä lyhytkurssiemme kannattavuutta?

- ☐ Yhteisten tarjottimien tekeminen laajemmin
- ☐ Yhteistyöllä
- ☐ Tarkemmin strategisesti mietityllä tarjonnalla (mitä tarjotaan ja miksi tarjotaan)
- ☐ Hintapolitiikalla
- ☐ Optimaalisemmat koulutusaikojen pituudet (pidentää / lyhentää)
- ☐ Vaihtoehtoisten koulutusaikojen tarjonta
- ☐ Keskitetyllä kouluttajaosaamisella

☐ Myyvien uusien tuotteiden valikoiman lisäämistä uusista tutkinnon osista

☐ Päällekkäisyyksien poistamisella

Mitä päällekkäisyyttä tulee poistaa?

☐ _____

Jokin muu hyvä visio?

☐ _____

5. Millaista tulevaisuuden osaamista työpaikoilla mielestäsi tarvitaan?

6. Millaisia lyhytkoulutuksia tulevaisuudessa on mielestäsi

lyhytkurssitarjottimellamme?

Kiitos vastauksestasi!